

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

Tesis de Grado de Licenciatura en Economía

“La dinámica del proceso emprendedor: un análisis biográfico del emprendedor innovador a través de sus decisiones estratégicas”

Tesista: de Coulon, Sonia

Directora de tesis: Dra. Baltar, Fabiola

Año 2013

RESUMEN

La literatura en torno al proceso de creación de empresas ha sustentado la idea de que el emprendedor cumple un rol clave en el desarrollo económico, tanto por su visión estratégica como por su capacidad de generar innovaciones en los mercados, empleo y crecimiento económico. Sin embargo, los estudios empíricos en la temática han abordado mayormente dicho proceso desde la perspectiva de demanda, focalizando en los aspectos institucionales, económicos y de contexto que favorecen u obstaculizan el desarrollo de las capacidades emprendedoras. En este sentido, la figura del emprendedor, sus atributos, sus decisiones y acciones han sido menos observados desde el campo de la economía y dirección estratégica, aún cuando crecientemente se debate acerca de la importancia que tiene reconocer las lecturas subjetivas de los agentes que intervienen y definen los fenómenos observados. Por ello este trabajo propone rescatar, a través de la utilización del método biográfico, al empresario decisor a fin de comprender a través de su vida cómo decide iniciar una empresa, cómo vivencia el proceso y cómo evalúa su desempeño. Para ello, se propone analizar la vida empresarial de Enrique Eskenazi, líder del Grupo Petersen, uno de los grupos económicos más influyentes del entorno económico argentino. Su reconocimiento público se asocia a la compra de acciones de YPF, empresa petrolera argentina recientemente estatizada. A través de la entrevista en profundidad realizada al empresario y del análisis documental del relato de su vida elaborado por el mismo empresario se analizan los factores que inciden en el proceso de creación de una empresa, su reestructuración, expansión y diversificación. Mediante una descripción de los distintos momentos de la vida empresarial y las decisiones de compra de nuevas empresas, este trabajo indaga en el modelo de decisión que define la dinámica emprendedora, los factores que intervienen en el proceso de decisión y las cualidades empresarias manifiestas en cada uno de los momentos observados. Los resultados muestran que detrás de las decisiones de compra de empresas hay un empresario innovador que está alerta a las oportunidades en el mercado, gestiona información y redes, asume riesgos, se enfrenta a desafíos de resolución de problemas, planifica estratégicamente, realiza innovación en procesos mediante la reestructuración de empresas y dedica su vida a desarrollar su vocación emprendedora asumiendo retos al entrar a mercados diversificados.

Palabras Clave: emprendedor – método biográfico – proceso de decisión

ABSTRACT

Literature regarding to the process of firm's start-ups has supported the idea that the entrepreneur fulfills a key role in the economic development, because of his strategic vision and as a result of his capacity to generate innovations, but also employment and economic growth. Nevertheless, recent empirical studies, have mainly tackled the process from the demand perspective, with focus on institutional, economical and context aspects that favours or hinders the development of the entrepreneurial capacities. In this sense, the entrepreneur's role, his skills, his decisions and actions have been less observed from the economical field and from the strategic decision area. Even though the debate about the importance of recognizing the subjectivity forecasting of the key drivers that impact and define the observed phenomenon is increasing. The aim of the article is to understand the innovative entrepreneur's role in the entrepreneurial process through the use of a biographic design method, so as to identify throughout his life the way he decides to initiate a firm, how he experiences the process and evaluates its performance. For that reason, it is proposed to analyze Enrique Eskenazi's entrepreneurial life, Grupo Petersen's President, one of the leading economic groups in the Argentinean business arena. His public recognition is associated to the YPF S.A's shares purchase in 2008 – the Leader oil company in the Argentinean market -, which has been recently nationalized. Results demonstrate that behind the acquisition's decisions there is an alert innovative entrepreneur who is ready to take risks and is constantly seeking for market opportunities as well as facing new challenges. This innovative entrepreneur devotes his life to develop his entrepreneurial calling by assuming challenges when entering into diversified markets.

Key Words: Entrepreneur- biographic design method- strategic-decision making

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. La función empresarial desde una perspectiva económica. El modelo austriaco	11
2.2. El emprendedor y el proceso de creación de empresas.	13
2.3. Modelos integrados que analizan el proceso de creación de empresas.	17
2.3.1. El modelo de Gartner	18
2.3.2. El modelo de Casson	20
2.3.3. El modelo de Foss y Klein (2005)	20
2.3.4. El modelo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	22
2.4. Modelos de decisiones empresariales. Estilos decisorios	24
2.5. Proposición preliminar	30
3. EL DISEÑO METODOLÓGICO	31
2.6. El diseño cualitativo. Consideraciones epistemológicas	31
2.7. La unidad de análisis y las fuentes de información.	32
2.8. La técnica de análisis y el enfoque narrativo	33
2.9. La validez del diseño metodológico adoptado.	34
2.10. Reflexión introspectiva	35
3.1. Introducción	38
3.2. Sus decisiones relacionadas con la compra de empresas.	39
4.1. Enrique Eskenazi: un emprendedor austriaco	49
4.1.1. Origen y entorno cercano	49
4.1.2. Formación y trayectoria profesional en sus inicios	50
4.1.3. Intrapreneurship: su paso por Bunge & Born	51
4.2. Características de las decisiones empresariales de compra de empresas	53
4.2.1. D1. GIAVA FBR S.A.: ser empresario en su primer emprendimiento	53
4.2.2. D2. Petersen, Cruz & Thiele ingenieros y arquitectos: gran desafío	54
4.2.3. D3. Primera diversificación: sector financiero	56
4.2.4. D4. Diversificación, segunda etapa: sector agroindustrial	61
4.2.5. D5. Diversificación, tercera etapa: sector energético	63
4.3. Hacia un modelo de decisión emprendedora	69
4. CONCLUSIONES	71
5. BIBLIOGRAFÍA	73
6. ANEXOS	78

• **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Determinantes de la demanda de nuevas empresas _____	14
Figura 2: Oferta de capacidades emprendedoras y sus variables – enfoque sociológico _____	16
Figura 3: Elementos comunes en la formación de emprendedores _____	17
Figura 4: Modelo conceptual del Proyecto GEM _____	23
Figura 5: diferencias entre expertos y novatos en el razonamiento emprendedor _____	27
Figura 6: Línea de tiempo y la adquisición de empresas por Enrique Eskenazi _____	40
Figura 7: Mapa de empresas adquiridas por Enrique Eskenazi, agrupadas por sectores industriales _____	47
Figura 8: Modelo de decisión emprendedora desde la perspectiva austríaca _____	611

• **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Aspectos asociados a los factores que inciden en la creación de empresas _____	18
Tabla 2: Taxonomía de nuevas empresas _____	19
Tabla 3: Formas de descubrimiento y explotación de las oportunidades de mercado _____	22
Tabla 4: Diferencias entre las lógicas causales y efectivistas para Sarasvathy (2001) _____	26
Tabla 5: Cuadro descriptivo de las empresas pertenecientes al grupo Petersen _____	48
Tabla 6: Cuadro de decisiones estratégicas y rasgos personales _____	67

Agradecimientos

En primer lugar a mi tutora Dra. Fabiola Baltar por la ayuda que me brindó para la realización de esta tesis, por su apoyo y consejos en todo el proceso. Por su generosidad en la transmisión de su conocimiento, su tiempo y gran compromiso. A mi marido Fede por haberme acompañado en toda la carrera, siempre transmitiéndome optimismo y confianza. A mi hermanos Diego y Lucas con los que transité la primer etapa de la carrera. A mis padres y abuelas por el apoyo. A los amigos con los que transité esta etapa de la vida. Al Sr. Enrique Eskenazi por haberme dado la posibilidad de entrevistarlo. Dedicado a Helena, su llegada me hizo sumamente feliz. Y a todos los que han estado de alguna u otra manera, muchas gracias!

1. INTRODUCCIÓN

Diversos autores han investigado sobre los aspectos relacionados al proceso de creación de empresas, sus etapas, momentos y posterior desempeño (Reynolds 1991; Reynolds et al. 2005, Acs, 2006, entre otros). La importancia de comprender este proceso radica en el rol predominante que cumple el emprendedor en el desarrollo del sistema capitalista, dadas sus habilidades para innovar y crear empleo y de esta manera generar crecimiento económico. A lo largo de los años, la literatura en relación a este fenómeno ha sido extensa, y la temática ampliamente abordada desde dos perspectivas: una a nivel micro y otra a nivel meso-macro. Es decir, por un lado, se destacan las teorías que se centran en el emprendedor, conocidos como los enfoques desde la oferta (*pull factors*), que profundizan en los elementos psicológicos, aspectos aptitudinales y motivaciones personales que direccionan a un individuo a iniciar su emprendimiento (McClelland, 1961; Gartner, 1989). Y, por otro lado, las teorías que analizan los factores institucionales que atraen vocaciones emprendedoras y que se agrupan en lo que se conoce como el enfoque de demanda (*push factors*).

Recientemente, especialmente impulsado por la creación del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹ que ha favorecido el desarrollo de información estadística sobre la actividad emprendedora comparable entre los diferentes países y regiones, las contribuciones teóricas y empíricas han avanzado predominantemente en el estudio de factores desde el lado de la demanda. Es decir, en las condiciones institucionales y de mercado que atraen a las vocaciones emprendedoras a ciertos ámbitos/sectores/ambientes y no a otros (Álvarez y Urbano, 2012). En este sentido, se puede observar un importante aumento de las contribuciones académicas desde el análisis institucional y basado en la investigación empírica llevada a cabo a través de información agregada y cuantitativa. Este dominio teórico- metodológico de los últimos años ha dado lugar a reflexiones acerca de las limitaciones que este enfoque presenta. Particularmente, debido a que estas perspectivas no consideran al emprendedor desde una mirada comprensiva y holística que integre sus acciones con sus intenciones, sus atributos personales e innatos y su relación con el medio ambiente donde socializa y detecta las oportunidades emprendedoras.

¹ En 1999, el Babson College y la Escuela de Negocios de Londres crean el Global Entrepreneurship Monitor Research Consortium (GEM). Esta institución tiene por objeto obtener indicadores anuales comparativos acerca de la actividad emprendedora en distintos países. La información del GEM se obtiene a partir de encuestas a una muestra de emprendedores y entrevistas a informantes calificados en los países asociados al proyecto. Fundamentalmente analiza el proceso emprendedor y en las condiciones macro y microeconómicas que explican el fenómeno de creación de empresas y su impacto en el desarrollo.

En este sentido, en los últimos años, ha resurgido el debate en torno a cómo analizar el fenómeno empresarial incorporando activamente el rol del emprendedor en el proceso de creación de empresas. De esta forma, autores reconocidos en la temática sugieren que la incorporación de métodos tradicionales en algunos campos de las ciencias sociales son altamente pertinentes y necesarios para adoptar en el campo del entrepreneurship (Gartner, 2010).

Es por ello que, en esta tesis de grado, proponemos aplicar el método biográfico para comprender la relación entre el proceso de creación de empresas y las decisiones empresariales adoptadas en cada fase de dicho proceso. En este sentido, se propone analizar la vida emprendedora de Enrique Eskenazi, Presidente del Grupo Petersen S.A., uno de los grupos económicos líderes en el ámbito empresarial argentino. Su reconocimiento público está asociado a la adquisición de acciones de YPF S.A. en el año 2008 –Empresa petrolera líder en el mercado argentino-, que fue recientemente nacionalizada. Pero la trayectoria socio profesional de este emprendedor es más abarcativo, de larga historia en el mundo de los negocios y altamente diversificado en lo que refiere al ingreso a nuevos sectores y adquisición y reestructuración de empresas. De este modo, este trabajo propone implementar un acercamiento narrativo, identificando los eventos principales que definen esta carrera emprendedora. La novedad y contribución que provee esta metodología es su limitado uso en el campo de investigación empresarial (Gartner, 2010).

De acuerdo a la información recolectada a través de entrevistas personales con el emprendedor y la recopilación y análisis de fuentes documentales se ha elaborado esta tesis, que se basa en los siguientes interrogantes que guían la investigación propuesta: a) ¿Cuáles son los eventos que modelan las decisiones emprendedoras en la trayectoria empresarial de Enrique Eskenazi?; b) ¿Cuáles son los rasgos personales, sociales y contextuales que influyeron en sus decisiones de compra de empresas? Y, a partir del caso presentado, c) ¿cuál es el estilo emprendedor implícito en el modelo de decisiones de compra de empresas?

En bases a estas preguntas orientativas de la investigación se plantea el siguiente **objetivo general**:

- ❖ Identificar los eventos que definen la trayectoria empresarial de Enrique Eskenazi a fin de comprender cómo se originan, ejecutan y evolucionan los proyectos empresariales teniendo en cuenta las vivencias, emociones, percepciones y los relatos del emprendedor.

En base a este objetivo general, los **objetivos específicos** son:

- ❖ Aplicar el método biográfico a través del uso de entrevista en profundidad y análisis documental, para la comprensión del estilo emprendedor.
- ❖ Analizar acerca del origen, entorno, formación y experiencia en empresa de Enrique Eskenazi a fin de contextualizar las acciones y decisiones adoptadas en el proceso emprendedor.
- ❖ Identificar las decisiones estratégicas de compra de empresas de Enrique Eskenazi.
- ❖ Comparar las decisiones de compra de empresas y sus contextos de referencia a fin de identificar los patrones comunes que delinear el estilo emprendedor de Enrique Eskenazi.
- ❖ Elaborar un modelo interpretativo que analice los factores que inciden en su comportamiento emprendedor y en las decisiones que toma para llevar adelante dicho proceso.

Justificación de la investigación

Realizar una investigación para el entendimiento de la dinámica del proceso emprendedor es relevante desde el punto de vista social, ya que el emprendedurismo es sin duda generador de crecimiento económico, empleo y mayor desarrollo de la sociedad en su conjunto.

También es relevante por el aporte que brinda desde el punto de vista teórico ya que es un análisis en profundidad de la figura del emprendedor desde una perspectiva austríaca. Asimismo, se realiza una importante contribución a nivel metodológico porque es una novedosa forma de análisis de este tipo de fenómenos dentro de las estrategias tradicionales utilizadas en el campo. Este método le otorga un sentido más comprensivo y contextualizado del proceso de toma de decisiones estratégicas que permite un abordaje a la temática más naturalizada.

Finalmente, desde el punto de vista de los resultados se puede decir que el análisis de las decisiones estratégicas de adquisición de empresas mejora la información que se tiene en la temática ya que facilita la caracterización del emprendedor innovador y proporciona un caso de estudio adecuado para la enseñanza en entrepreneurship.

La tesis está estructurada de la siguiente forma. En primer lugar, se realiza un resumen de los principales lineamientos teóricos desde la perspectiva austríaca que analiza la figura del emprendedor desde un rol activo. En segundo lugar, se describe la metodología. Luego se realiza un análisis del emprendedor y de los resultados obtenidos de la información obtenida. Finalmente, se desarrolla el modelo de decisión y las conclusiones derivadas del mismo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La función empresarial desde una perspectiva económica. El modelo austríaco

Según la literatura, el emprendedor es aquel individuo, o equipo de personas, que identifica una oportunidad de negocio y posteriormente reúne los recursos necesarios para crear una empresa, siendo el último responsable de las consecuencias y el desarrollo de la organización (Carton et al. 1998; Miller, 1983; García y García, 2006; Venkataraman, 1997). Entre las características distintivas que definen al emprendedor se encuentran las siguientes: a) tener iniciativa para llevar su proyecto de empresa adelante; b) disponer de un carácter resolutivo y, c) estar dispuestos a afrontar dificultades e incertidumbres, es decir, de asumir riesgos. En concreto, el principal objetivo de los emprendedores, y por lo que están dispuestos a asumir riesgos, es la creación de nuevas empresas independientes por tratar de aprovechar oportunidades de negocio. Estos nuevos negocios de oportunidad (introducen nuevos productos y servicios, formas de organización, mercados, procesos y materiales) constituyen un elemento clave para el desarrollo y fortalecimiento de los nuevos modelos productivos y de la denominada “nueva economía” (Baltar, 2010).

Desde el campo de la economía, la perspectiva austríaca ha enfatizado en la relevancia de la acción humana en la explicación de las decisiones económicas. La idea que enlaza su argumento es que los individuos toman decisiones en concordancia con sus objetivos, sus valuaciones subjetivas y su conocimiento específico del mundo. Además, desde esta vertiente se supone que los individuos se enfrentan a un contexto incierto y dinámico que generalmente no está en equilibrio, y donde el conocimiento es disperso, pragmático y tácito. Por ello, no es posible explicar las relaciones económicas considerando un contexto determinístico y estático como sostienen los argumentos neoclásicos.

Adicionalmente, los economistas austríacos destacan los siguientes aspectos que describen a los agentes económicos: a) conocimiento específico de sus preferencias y oportunidades; b) interpretación subjetiva de los hechos económicos y del comportamiento de otros agentes; c) expectativas subjetivas de eventos futuros; d) activa participación en nuevas y aun no explotadas oportunidades. En resumen, la competencia de mercado es promovida por los diferentes agentes que saben/conocen diferentes cosas, que cuentan con información incompleta y dispersa, muchas veces en un modo adverso. Así como argumenta Hayek (1998), la competencia de mercado es un proceso de descubrimiento. Los buscadores de nuevas oportunidades (nuevos productos o innovaciones incrementales de productos existentes) son

emprendedores. Por ello, la competencia de mercado es un proceso emprendedor; la maximización del beneficio es la explotación de una nueva oportunidad económica, la clave del agente económico en el sistema económico.

De acuerdo con Kirzner (1973), vendedores y compradores actúan de un modo emprendedor. Esto implica que, ellos ejercitan la competencia de tomar decisiones, buscando productos nuevos y cambios para perseguir y mantener beneficios económicos. Las explicaciones neoclásicas ignoran las consecuencias de la existencia de incertidumbre, no es real la competencia de mercado (Baltar, 2010). Para Knight (1933) la situación ideal de competencia perfecta ha obviado las consecuencias que se derivan de la existencia de incertidumbre, siendo la inteligencia y la capacidad emprendedora las responsables de la existencia de incertidumbre, “en situaciones en donde no existen procedimientos correctos para decidir qué hacer. Los individuos deben crear sus propias estructuras para interpretar una decisión y esto no es un proceso de elección racional sino que depende de las características de la inteligencia humana” (Loasby, 2006: 33). De este modo, Knight une la función empresarial, una característica de la inteligencia humana, con la incertidumbre o riesgo no asegurable. De hecho, este autor también llama empresario a quien decide en la empresa sin ser su dueño, ya que asume la posibilidad de que el empresario independiente puede no tener capital invertido en su negocio, suministrando solamente servicios de trabajo, de tal forma que su principal garantía es la potencial capacidad de ganar dinero.

Desde similar perspectiva, Kirzner (1973) asumió que la acción humana de Mises es una acción emprendedora en el sentido de que es capaz de descubrir, innovar, predecir o apreciar oportunidades en un mundo dinámico y competitivo donde los agentes persiguen sus propios intereses. La actividad emprendedora y también el beneficio surgen de condiciones de desequilibrio de los diferentes planes de los individuos; condiciones que el empresario capta y trata de solventar con su acción. Por consiguiente, su actividad empresarial es una actividad de coordinación de diferentes proyectos individuales que si no fuera por él nadie satisfaría y que, en gran medida, se deben a su imaginación y atrevimiento. Así, para Kirzner (1998), el empresario es el agente que está alerta ante las posibles oportunidades que depara el mercado y lleva a éste hacia el equilibrio mediante su realización. Por tanto, la función empresarial consiste básicamente en la percepción de oportunidades, asignando, así, un rol activo al emprendedor como agente clave para la evolución y consecución del equilibrio en los mercados. Según Kirzner (1999), la función empresarial es una función esencialmente creativa; crea nueva información en la medida en que, por ejemplo, el empresario percibe que hay una posibilidad nueva de beneficio que el mercado transmite rápidamente a través de los precios, de modo que los agentes económicos aprenden cómo deben actuar; coordinar sus actividades sin necesidad de que nadie lo haga por ellos o que los dirija en su actuación (Baltar, 2010).

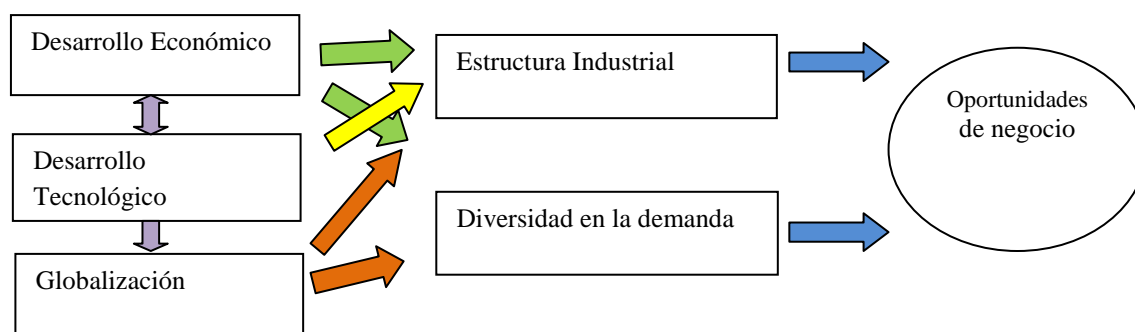
Kirzner (1973) considera que el empresario no es aquel que sabe cómo y dónde comprar recursos baratos, donde venderlos a precios más elevados o bien cuáles son las innovaciones tecnológicas del mercado. Si su función se circunscribiera sólo al manejo de información existente, los beneficios tenderían a eliminarse en la situación de equilibrio. En cambio, si se tiene en cuenta que el conocimiento es disperso e incompleto, se deduce que de esa imperfección se originen oportunidades de negocio. De este modo, este autor plantea que lo que caracteriza al empresario no es aprovechar la información disponible sino su perspicacia, es decir, el saber dónde debe buscar la información pertinente para adoptar la decisión más eficiente y oportuna; es decir, el empresario, sin saber exactamente lo que está buscando, y sin emprender ninguna acción deliberada de búsqueda, se encuentra continuamente oteando al horizonte, siempre preparado y dispuesto a hacer descubrimientos o a crear oportunidades de ganancia (Baltar, 2010). Huerta de Soto (1997:6) ejemplifica esta situación considerando que la decisión de contratar un factor de producción no es necesariamente empresarial; después de todo, un jefe de personal puede haber sido contratado específicamente para ello. De esta forma, la habilidad del empresario está en que no únicamente asume riesgos no asegurables sino que además es un estratega que en búsqueda del conocimiento relevante, descubre oportunidades ante situaciones de desequilibrio y mediante su coordinación y arbitraje restablece el equilibrio en los mercados, siendo el motor que permite el desarrollo de los mismos, y es que “toda descoordinación social se plasma en una oportunidad de ganancia que queda latente para ser descubierta por los empresarios.” Como los agentes económicos persiguen una mejora en su bienestar, los empresarios se orientan a descubrir dichos desajustes de precios. En algunos casos, tendrán éxito, mientras que en otros cometerán errores.

2.2. El emprendedor y el proceso de creación de empresas.

Sin dudas la creación de empresas ha sido un tema relevante para diversos autores desde hace décadas. Si bien existe una vasta literatura acerca del nacimiento y desempeño de las empresas, en la actualidad se ha profundizado el interés en el análisis de los factores que intervienen en las etapas previas a la creación de la misma. Es decir, en el estudio de las motivaciones del emprendedor, tanto contextuales como personales y de los elementos que le permiten llevar a cabo ese emprendimiento (Graña y Gennero de Rearte, 2004). De esta forma, el rol y la figura del emprendedor, su formación, su capacidad de detección de oportunidades, de análisis del riesgo, de acción, de decisión y las habilidades personales adquieren especial relevancia en este contexto teórico.

En este sentido, el rol del emprendedor y su vinculación con la empresa ha variado en las distintas escuelas del pensamiento económico contemporáneo. Los neoclásicos definieron al emprendedor como el factor coordinador de otros factores, dando especial importancia a las condiciones del mercado y a la disponibilidad de los factores de producción. Para estos autores, las señales del mercado dan origen al surgimiento de proyectos empresariales y de agentes económicos que inician dichas empresas en el afán de obtener beneficios superiores a los normales (O'Farrel, 1986; Storey, 1994; Audretsch, 1995 citado en Grana y Gennero de Rearte, 2004). De hecho, según Geroski (1991) los factores que determinan los beneficios esperados son: las barreras a la entrada que generan costos para los ingresantes al sector; las condiciones de mercado; los factores que influyen en la interacción de los competidores (existentes y potenciales) y las estrategias adoptadas. Es decir, dado que la oferta de emprendedores es ilimitada no es necesario que el análisis se centre en la figura del emprendedor. Son los determinantes estructurales los que definen la estructura de oportunidades, tal como se resume en la siguiente figura.

Figura 1: Determinantes de la demanda de nuevas empresas



Fuente: Verhuel et al. (2001).

La noción de empresario como una variable exógena y de oferta ilimitada se extiende en las teorías centradas en la existencia de oportunidades empresariales en un contexto determinado, que dieron lugar a las explicaciones desde la perspectiva institucionalista. Desde este enfoque, es posible incorporar nuevos elementos de análisis, como son la oferta de oportunidades endógenas para la creación de empresas. Por un lado, desde la perspectiva del consumo (mercado) donde es relevante el número y diversidad de consumidores. Por el otro lado, desde la firma (estructura sectorial), donde el desarrollo tecnológico y el rol del estado brindan o no posibilidades para relacionarse entre los agentes (Verhuel I., Wennekers S., Audretsch D., Thurik R., 2001). Es decir, estas teorías se centran en la creación de empresas como un proceso contextual, producto de factores que actúan de forma sistémica (Graña et. al. 2004).

Por otro lado, existe una extensa literatura en torno a la creación de empresas que sostiene que la oferta de emprendedores no es altamente elástica. Sin duda, para estos las personas con la capacidad y habilidad para crear empresas es limitada (Graña et. al. 2004). Lo que implica que estos individuos con vocación emprendedora no están significativamente afectados por los incentivos económicos. Más bien, la vocación emprendedora surge de la incidencia de los factores que incentivan y forman a los individuos para detectar oportunidades. Los primeros estudios realizados, desde la perspectiva de la oferta, se han centrado en el estudio de la persona que toma la iniciativa, indagando en sus rasgos y características personales, constituyéndolo como unidad de análisis (Graña et. al. 2004; Cole, 1959; McClelland, 1961).

Los estudios que se centran en el individuo como unidad de análisis, intentan indagar en las características diferenciales que hacen a ciertos individuos emprendedores de otros que no lo son. Estas características son, claramente, las propulsoras de los emprendimientos. Las características y habilidades del emprendedor son imprescindibles en todo el proceso emprendedor. Desde la detección de una oportunidad hasta la toma de decisión en contextos ambiguos.

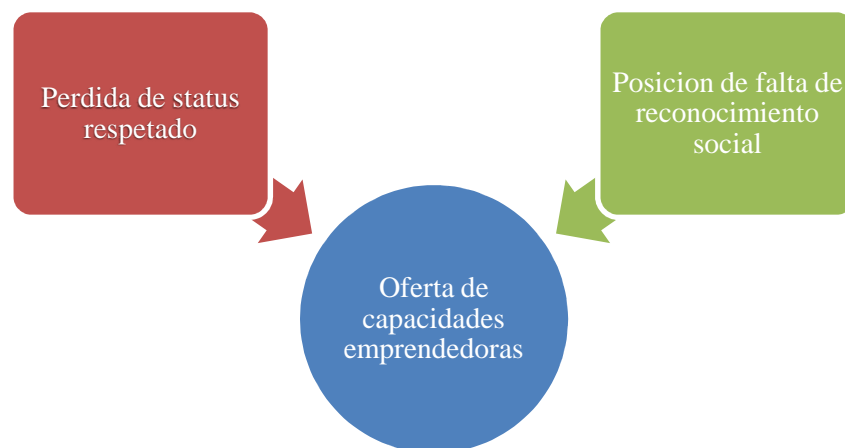
Existen dos enfoques principales. El primero tiene que ver con una perspectiva psicológica, que indica que los emprendedores son individuos con características innatas o adquiridas a temprana edad. Este enfoque se basa en la idea de que el emprendedurismo es una condición innata. Según McClelland (1961) la oferta de emprendedores está vinculada con la necesidad de logros. Este autor identifica como esenciales ciertos aspectos de crianza para el desarrollo de la necesidad de logros. Elementos como el entorno, la familia, la cultura donde se encuentra inmerso, son todos factores que influyen en el desarrollo de actitudes emprendedoras. Aunque no se orienten siempre a la vocación empresarial, existen rasgos comunes entre los emprendedores. Caracterizadas en su mayoría por (Hornaday y Aboud, 1971; Green et al. 1996; Deakins, 1996 citado en Graña et al. 2004):

- ❖ Necesidad de independencia y control de situaciones
- ❖ Tolerancia a la ambigüedad
- ❖ Confianza en sí mismo
- ❖ Intuición
- ❖ Tomador de riesgo
- ❖ Liderazgo
- ❖ Capacidad de iniciativa
- ❖ Creativo
- ❖ Manejo de grupos
- ❖ Perseverancia y constancia

El segundo enfoque, es de tipo sociológico y señala que las características relacionadas al emprendedurismo son incorporadas a lo largo de la vida. Este enfoque destaca los aspectos sociológicos, económicos, culturales donde la incorporación de las características relacionadas al emprendedurismo son adquiridas (Graña et al. 2004). Desde este enfoque, la oferta de emprendedores y la creación de empresas pueden ser entendidas en un sentido más amplio. Al incluir en el análisis los aspectos sociológicos se está incorporando elementos como por ejemplo: origen familiar, educación recibida, experiencias laborales, estilos de vida, etc. Entonces se concluye que los aspectos sociales, culturales, económicos y de entorno pueden promover o no actitudes emprendedoras de los individuos (O'Farrel, 1986; GEM, 2000 citado en Graña et al. 2004).

Los autores McClelland y Hagen (1962) coinciden en que el emprendedor es un individuo que esta movido por una alta necesidad de logro. Sin embargo este último incorpora el aspecto social y explica en la forma que este afecta a la capacidad emprendedora de los individuos. En este sistema teórico este autor sostiene que la oferta de emprendedores depende de dos variables: la pérdida de un status respetado (o grupo de pertenencia) y la falta de reconocimiento social.

Figura 2: Oferta de capacidades emprendedoras y sus variables - enfoque sociológico

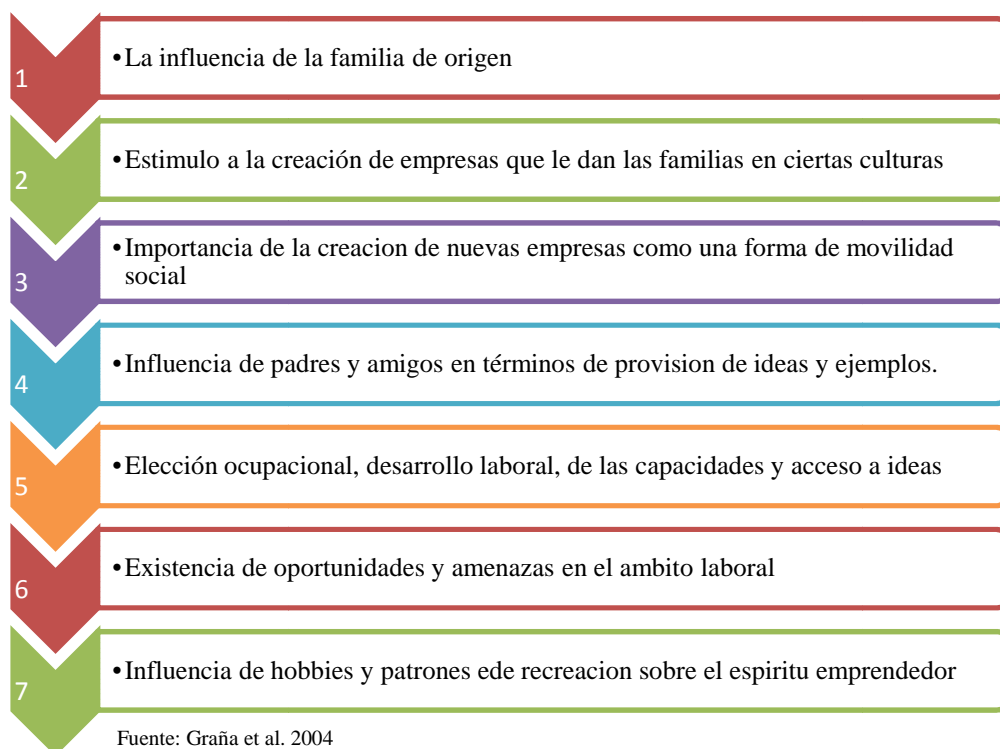


Fuente: Graña et al. (2004).

La pérdida de status respetado o grupo de pertenencia se genera cuando se perciben cambios en el sistema de valores, ya no siendo reconocidos por otros grupos de los cuales se buscaba respeto. Esta pérdida de reconocimiento social es el inicio de una serie de cambios en la crianza de los niños a través de las décadas. Esto repercute en la formación de la personalidad de los mismos, de necesidad de logro y mejora en la posición social que son fundamentales para la generación de capacidades y acciones emprendedoras. Asimismo, la falta de reconocimiento

social se presenta, generalmente, en los grupos marginados por la sociedad con un gran sentimiento de discriminación. Ante esta situación sienten la necesidad de generar reconocimiento social a través de éxito empresarial. La percepción, por parte de los individuos de esta marginación social es fundamental como motor de la actividad emprendedora. Estas variables implican que los emprendedores son empujados hacia la creación de empresas y no atraídos por ellas. Desde la perspectiva de la oferta, entonces podemos destacar varios puntos en común entre diversos autores que intentan explicar la influencia de los factores individuales, familiares y de entorno para la promoción de actitudes emprendedoras en los individuos, tales como:

Figura 3: Elementos comunes en la formación de emprendedores



2.3. Modelos integrados que analizan el proceso de creación de empresas.

Actualmente desde el campo del entrepreneurship, destacados autores han logrado sintetizar ambos enfoques en modelos integrados que permiten interrelacionar aspectos de la demanda y oferta que inciden en la capacidad emprendedora en una región. Algunos de los modelos más reconocidos son: a) el modelo de Gartner; b) el modelo de Casson (1993); c) el modelo de Foss y Klein y d) el modelo del Global Entrepreneurship Monitor. A continuación desarrollamos sintéticamente cada uno de estos modelos.

2.3.1. El modelo de Gartner

Gartner (1989) distingue cuatro perspectivas para abordar la creación de empresas: 1) la visión individual de las características del emprendedor; 2) las características del emprendimiento creado por el mismo; 3) el contexto en el que se desempeña la nueva empresa, y 4) las acciones llevadas a cabo por los individuos para crear la nueva organización (tabla 1).

Tabla 1: Aspectos asociados a los factores que inciden en la creación de empresas

Emprendedor	Innovación	Creación de la organización	Creación de valor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asume riesgo en la administración ▪ Asume riesgo financiero ▪ Capacidad de trabajar duro ▪ Perseverancia ▪ Tolerante de riesgo ▪ Asume riesgo psicológico ▪ Necesidad de logro ▪ Deseo de mover rápido sin toda la información disponible ▪ Necesidad de tener el control ▪ Ser autónomo ▪ Carrera de riesgo ▪ Creatividad ▪ Autodependencia ▪ Visión ▪ Crear su propio empleo ▪ Autoabastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación en servicios ▪ Llegar a la demanda de un modo novedoso. ▪ Innovar en producto ▪ Innovar en mercados ▪ Innovar en tecnología ▪ Redefinir una idea creativa y adaptarla a las oportunidades de mercado. ▪ Innovador ▪ Utilizar recursos en un modo novedoso. ▪ Puede ocurrir en organizaciones establecidas ▪ Comenzar una empresa innovadora dentro de una organización establecida. ▪ Convencer a otros de sumarse a la idea. ▪ <i>Entrepreneurship</i> corporativo. ▪ Puede ocurrir en grandes firmas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar recursos para hacer frente a una oportunidad percibida. ▪ Integrar oportunidades y recursos para crear productos y servicios. ▪ Agrupar recursos. ▪ Añadir valor. ▪ Movilizar recursos. ▪ Crear riqueza incremental. ▪ Desarrollar nuevas empresas. ▪ Crear negocios que agreguen valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformar un negocio para añadir valor. ▪ Crear un nuevo negocio. ▪ Administrar una estrategia de crecimiento para la organización. ▪ Procesos para quebrar los procedimientos tradicionales. ▪ Destruir el status quo. ▪ Crear riqueza. ▪ Requiere especial talento que poseen pocos.
Los beneficios	El crecimiento	Su carácter único	La propiedad y administración
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un negocio no basado en beneficios. ▪ Creación de una organización gobernada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Involucrarse en crecimiento rápido. ▪ Tomar una postura orientada al crecimiento. ▪ Crear beneficios. ▪ Apalancamiento financiero en la compra. ▪ Comportamiento egocéntrico. ▪ La creación de un negocio con intención de crecer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un modo especial de pensar. ▪ Una visión de logro para la empresa. ▪ Crear una ventaja competitiva. ▪ Identificar mercados. ▪ Prover de un concepto de producto o servicio. ▪ Crear una combinación única. ▪ Entender los requisitos para alcanzar los objetivos. ▪ Identificar a otros para aliarse. ▪ Habilidad para ver situaciones en términos de necesidades insatisfechas. ▪ Entender como las regulaciones gubernamentales afectan el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un negocio propio. ▪ Creación de un estilo de vida de negocios. ▪ Comprar una empresa existente. ▪ Actividades asociadas a convertirse en el dueño administrador de un negocio.

Fuente: Baltar (2010: 152).

Como se observa en la tabla, un grupo de aspectos se asocian a las características del emprendimiento, mientras que otro grupo se relacionan con el resultado de la creación de empresas (la creación de la organización, la creación de valor, los beneficios, y la estructura de propiedad y control). En base a estos factores, Gartner et al. (1989) desarrollan una tipología de nuevas empresas que se describen en función de estas dimensiones.

Tabla 2: Taxonomía de nuevas empresas

Propósito de la empresa creada	Características
Escapatoria a algo nuevo.	Los individuos buscan escapar de sus trabajos previos, ya sea por los salarios o las oportunidades de ascenso. La empresa nueva se desarrolla en una industria diferente y es diferente el trabajo que realizan respecto a la experiencia anterior. Entran a mercados altamente competitivos y ofrecen productos similares al de sus competidores. Se financia con ahorros propios o del entorno cercano. La mayor parte del tiempo se utiliza en encontrar el lugar para crear el negocio y en las ventas.
Agrupamiento de distintas áreas de negocio.	Los emprendedores de este grupo ensamblan los diferentes aspectos del negocio (proveedores, comercialización, canales de distribución, etc.) en uno solo. Cada participante de la cadena de valor se asegura obtener ganancia. Los contactos y la experiencia del emprendedor son el factor crucial. Existe un grupo de empresas dentro de este perfil que coordinan las diferentes actividades en torno a una idea de negocios que quieren llevar a cabo.
Desenvolvimiento de habilidades y contactos.	Antes de comenzar el negocio el emprendedor trabajo en un puesto utilizando sus habilidades y experiencia similares a los requeridos por esta nueva empresa. Utiliza los consumidores conocidos en su trabajo previo, no realizando grandes gastos de publicidad y comercialización. Provee de productos y servicios basados en su experiencia profesional y suelen ser servicios genéricos (consultoría) Basa su competencia en ofrecer mejores servicios que sus competidores.
Compra de una empresa existente.	Gran parte del tiempo se destina a la búsqueda del capital para adquirir la empresa. La empresa es vista como un giro de la situación respecto a los antiguos dueños. Para la adquisición se utiliza mucho tiempo para evaluar los productos y servicios que la firma produce. La firma compite adaptándose a los cambios en las necesidades de los consumidores.
Experiencia en apalancamiento.	El emprendedor es el mejor en su campo de conocimiento. La firma se inicia con el aporte de socios. Entra en un mercado establecido y compite mediante la flexibilidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. Es consciente de los cambios en el entorno y destina gran parte del tiempo a las ventas. El entorno se caracteriza por ser complejo y altamente cambiante.
Servicio agresivo.	La firma adopta una política agresiva, usualmente son empresas consultoras en algún aspecto específico. El entorno requiere que el emprendedor tenga experiencia profesional y técnica. Conocer las personas adecuadas en estas industrias es muy importante para fortalecer las ventas o para ganar acceso a aquellos que tienen influencias.
Persecución de una idea única.	Se tiene una idea de producto o servicios que aún no ha sido ofrecido. No son productos técnicamente sofisticados o difíciles de fabricar. Como es la primera empresa en el mercado es mayor el nivel de incertidumbre respecto a la localización de los consumidores potenciales.
Organización metódica.	Se basan en la planificación para adquirir las habilidades y desempeñar las tareas que la nueva empresa requiere. El producto es similar al de las otras empresas, pero éstas tienen una forma diferente de fabricarlos, de comercializarlo a un grupo de consumidores diferenciados.

Fuente: Baltar (2010: 153).

Si bien la clasificación seguida por el autor puede ser discutida y modificada, su importancia radica en establecer como una relación teórica fuerte la idea de que el emprendedor y sus atributos junto al contexto modelan y son eje central del comportamiento emprendedor y de la

empresa que organizan, siendo ésta la guía teórica que proponemos al analizar la estrategia emprendedora de adquisición de empresas en el caso analizado.

2.3.2. *El modelo de Casson*

Casson (1993) propone integrar aspectos de las teorías desarrolladas tomando como eje central la economía neoclásica. Dentro de esta perspectiva, analizando dos dimensiones: la perspectiva indicativa y funcional. Desde la dimensión indicativa, el autor considera al empresario marshalliano que coordina, planifica y asigna los factores productivos. Pero a diferencia del enfoque tradicional, considera que una actividad estratégica fundamental es también su capacidad de innovar. Adicionalmente, desde la dimensión funcional, el autor define al proceso de creación de empresas como un conjunto de acciones llevadas a cabo por agentes que tienen habilidades para evaluar y juzgar oportunidades de mercado y crear barreras a la competencia que originan rentas de innovación.

La vinculación entre las acciones y el emprendedor es la información. Los mercados se caracterizan por disponer de información dispersa. Sólo aquellos agentes capaces de obtenerla con los que pueden explotar oportunidades comerciales en dichos mercados, que se caracterizan por ser dinámicos e inciertos. Por lo tanto, según Casson (1993), las oportunidades son “un proyecto inexplorado y potencialmente rentable. Su descubrimiento implica un compromiso de recursos escasos siendo, en algunos casos, el tiempo empleado por el individuo en su búsqueda o bien activos físicos que deben ser invertidos para su ejecución. La existencia de oportunidades inexploradas no implica ineficiencia en el sistema económico. Si no que existe un coste de descubrimiento que es ignorado. Más oportunidades serían descubiertas si se destinarán mayores recursos para acceder a la información (Casson y Wadenson, 2007:286).”

La principal conclusión asociada a esta idea de oportunidad como un factor exógeno es que en la medida en que el costo de búsqueda de información, su resguardo, y su transformación en estrategias de negocio sea menor a los ingresos originados en las innovaciones y en las preferencias del mercado, las ideas podrán ser implementadas y el proceso de creación de una empresa iniciado (Baltar, 2010).

2.3.3. *El modelo de Foss y Klein (2005)*

Foss y Klein (2005: 15) consideran que la creación de empresas es un proceso decisorio cuya acción requiere de capacidad de juicio y estar alerta a las señales del mercado. De ahí que éstos autores reconozcan el rol activo del emprendedor. Estos autores sostienen que “la

administración de pequeñas empresas es sólo una manifestación de entrepreneurship. La creatividad, la innovación y la capacidad de alerta son indudablemente importantes, pero ninguna de estas actividades se desarrollan sin una empresa”. Es decir, no hay emprendedor que desarrolle sus capacidades empresariales sin tener la propiedad de los activos, es decir, una empresa creada o adquirida. Por tanto, Foss et al. (2006: 4) describen su modelo de toma de decisiones concluyendo que “la teoría de la firma constituye una teoría de cómo el emprendedor organiza sus activos, incluyendo aquellos que deberá adquirir y los que posteriormente deberá desarrollar para llevar adelante el negocio incorporando su capacidad de juicio.” En este sentido, los autores se alinean a las ideas de Knight (1932), respecto a la habilidad que algunos agentes tienen de crear nuevas oportunidades de negocios en contextos inciertos. A la generación y ejecución de una idea de negocio, Foss et al. la denominan el ejercicio del juicio original, que consiste en evaluar cómo combinar los insumos para obtener productos y cómo diseñar las actividades para obtener una rentabilidad. Una vez realizada la evaluación inicial, el emprendedor delegará la implementación en los empleados, es decir, pone en marcha la empresa.

En la misma línea, Shane y Venkatamaran (2000) argumentan que la creación de empresas está asociada con la visualización y explotación de una idea empresarial. El reconocimiento de una oportunidad es un proceso subjetivo, aún cuando la existencia de estas oportunidades sea exógena y objetiva. Estos autores clasifican a las oportunidades en: a) las asociadas a la generación de nueva información, que se visualiza en la invención de nuevas tecnologías; b) la explotación de ineficiencias del mercado, como resultado de la existencia de información asimétrica y c) las que surgen de cambios en los precios relativos de los recursos y las condiciones de los mercados, siendo estos cambios de orden político, regulatorio o demográfico. Por lo tanto, el proceso que liga al individuo con la captación de una oportunidad de negocio puede describirse en base a tres etapas: 1) la fase de descubrimiento (capacidad de visualizar ideas de negocio frente a otros que no la tienen); 2) la explotación de la oportunidad (decisión de llevar adelante el proyecto visualizado), y 3) el modo de materializarla (implementación de acciones y compromiso de recursos para explotarla oportunidad). Shane y Eckhardt (2003) identifican cuatro tipos diferentes de formas de explotación de una oportunidad de acuerdo a si las mismas se descubren estando dentro o fuera de una organización existente.

Tabla 3: Formas de descubrimiento y explotación de las oportunidades de mercado

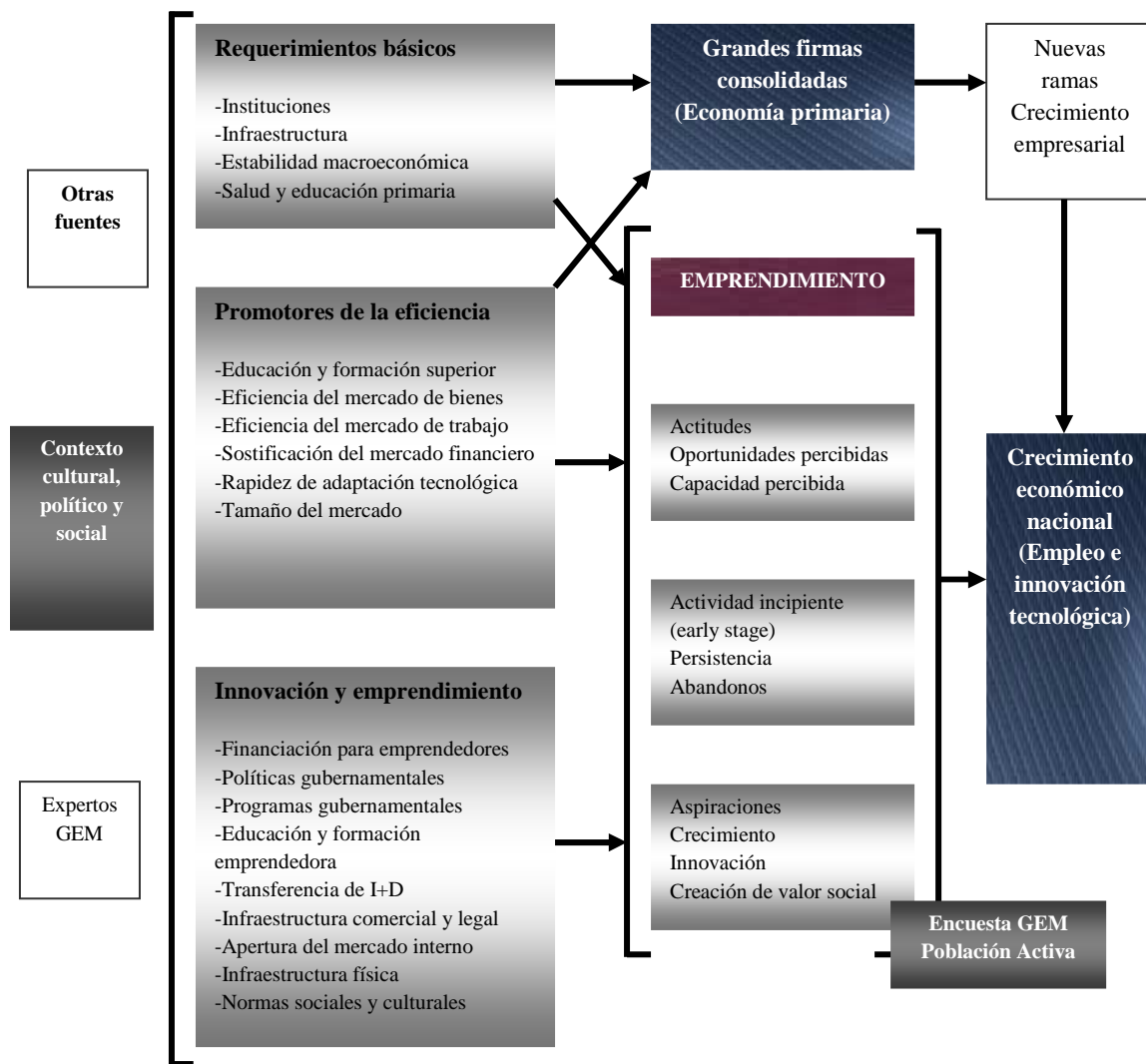
		Descubrimiento	
		Individuo independiente	Miembro de una corporación
Explotación	Individuo independiente	Creación de una firma independiente	Spinn-off
	Miembro de una corporación	Adquisición	Empresa corporativa

Fuente: Shane y Eckhardt (2003) en Baltar (2010: 161).

2.3.4. *El modelo del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*

El modelo es una iniciativa de la London Business School y del Babson Collage que crean una red de investigación en el año 1997 para obtener información comparable entre países que permita relacionar dimensiones como el crecimiento económico, la actividad emprendedora, la existencia de oportunidades empresariales en una región, los sectores emergentes, las desigualdades, los grupos marginados (género y etnia) y la influencia de las medidas gubernamentales en la creación de empresas, entre otras. Para ello, se ha elaborado un marco conceptual que se resume en el siguiente esquema presentado en los informes internacionales.

Figura 4: Modelo conceptual del Proyecto GEM



Fuente: GEM (2009).

El modelo (GEM, 2007) intenta, además, dar respuestas a cuatro interrogantes claves para entender dicha relación: 1) ¿En cuánto difieren los países y regiones en términos de actividad emprendedora?; 2) ¿Cuáles son las consecuencias nacionales y regionales de las diferencias en actividad emprendedora?; 3) ¿Qué explica las diferencias nacionales y regionales en cuestión de iniciativa emprendedora?, y 4) ¿Qué pueden hacer los gobiernos nacionales y regionales, para influir positivamente en el nivel del espíritu empresarial de sus países y regiones?. La hipótesis de partida es que las condiciones estructurales de los países (entorno social, político, demográfico y económico), inciden en el desarrollo de un contexto empresarial favorable y en las potencialidades emprendedoras de las regiones. Para comprobar esta hipótesis, el proyecto indaga en las condiciones del entorno (apoyo financiero, políticas gubernamentales, la

educación y formación, la transferencia de tecnología, la infraestructura comercial; la apertura de los mercados, la infraestructura y las normas sociales) (Baltar, 2010).

De esta forma, “la capacidad e inclinación de un individuo a aprovechar estas oportunidades tiene dos aspectos: el primero se encuentra relacionado con el entrenamiento, la habilidad y los recursos necesarios para el inicio de una empresa nueva y el segundo con la motivación o interés en el proyecto de empresa. La combinación de unas condiciones favorables del entorno, las oportunidades y los individuos motivados y con habilidades puede conllevar a la creación de un mayor número de empresas; con lo cual se generan nuevos empleos y se contribuye efectivamente al crecimiento económico en general” (Reig, 2008:5-6).

Las potencialidades de este modelo son que permite comprender cómo los individuos toman las decisiones de localización empresarial, ya que existen diferencias regionales en cuanto a las condiciones de contexto que prevalecen en cada una de ellas. Según Acs (2006:103), “estas condiciones involucran la capacidad de un país para incentivar la creación de empresas, combinadas con las habilidades y motivaciones individuales. Cuando son combinadas satisfactoriamente, deriva en la entrada de nuevas firmas que incrementa la competencia y la innovación en el mercado. El resultado final es una influencia positiva en el crecimiento económico nacional.”

2.4. Modelos de decisiones empresariales. Estilos decisorios

Las decisiones empresariales son parte fundamental para el entendimiento del proceso dinámico del emprendedurismo. Las cuestiones acerca de la toma de decisiones emprendedoras están en el centro de atención para muchos autores. Existen estudios que demuestran que no todos los emprendedores tienen la misma estructura de pensamiento a la hora de decidir. De hecho, los emprendedores “expertos” toman decisiones basándose en lógicas “efectivas o eficaces”, mientras que los “novatos”, utilizan mecanismos que tienen que ver con estructuras normativas o marco “predictivo” que tiende a responder a lineamientos de manual (Dew N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. 2009).

Existen numerosos programas de MBA con la temática y especialización en entrepreneurship, sin embargo son deficientes en cuanto a que no captan los conocimientos y las formas de procedimiento que tienen en las decisiones de creación de empresas los emprendedores expertos. Para poder comprender la forma de pensar y de actuar de estos emprendedores - fundadores de gran cantidad de compañías- se ha desarrollado una investigación que se denomina “análisis de protocolo” que consiste en comparar emprendedores expertos versus

emprendedores novatos. Esto ha sido útil para detectar que es lo que los emprendedores expertos saben y qué conceptos deben aprender los novatos. Para la comprensión del proceso de decisión de los emprendedores expertos se les requirió que piensen en “voz alta”, a medida que iban resolviendo casos (hipotéticos).

De esta forma Dew et al. (2009) denominan lógica “factual” al proceder de los emprendedores expertos que se caracteriza por ir desde los medios y causas hacia nuevos efectos y no anticipados finales. En cambio, los novatos proceden de forma diametralmente opuesta, desde efectos predeterminados hacia metas preseleccionadas. El estudio ha demostrado las grandes diferencias que existen entre estos dos grupos, resaltando y subrayando la necesidad de replantear lo que se enseña a los estudiantes de MBA pero también de mejorar mecanismos de comprensión del proceder de los emprendedores expertos.

Hay una creciente literatura que profundiza en los conceptos relacionados al tema del emprendedurismo. Muchos de ellos sugieren que enfatizar en aspectos empíricos y psicológicos puede potenciar el entendimiento del proceso emprendedor. Esto implicaría analizar como emprendedores exitosos y con vasta experiencia han formado su estructura de conocimientos y conceptos, que les ha permitido convertirse en expertos a lo largo del tiempo (Mitchell et al., 2000; Baron y Ensley, 2006). En este sentido, se verifica en las últimas investigaciones un enfoque más empírico que utiliza herramientas y metodologías específicas de otras disciplinas, lo que hace que las investigaciones realizadas sean más ricas en sus análisis y conclusiones. La mejor comprensión o entendimiento del conocimiento humano, sin duda alguna, puede ayudar al entendimiento de la economía (Thaler, 2000). En general, es importante detenerse en la estructura de pensamiento/marco de ideas y conceptos porque desde allí se puede entender como las personas formulan los problemas, que alternativas vislumbran, que opciones generan, y porque le prestan atención a ciertos criterios y no a otros (Gifford, 1992; Elliott et al., 1998).

La forma en que una persona enmarca/estructura/arma/construye una situación va a determinar qué es lo que considera relevante, qué es lo que se toma como información necesaria, qué inferencia se hace acerca de la situación y cómo se conceptualiza la misma (Lakoff y Johnson, 1999). En la comparación de modelos de decisión emprendedora se observa que los emprendedores expertos construyen las decisiones para la solución de problemas utilizando lógicas efectivistas o eficaces que invierten los principios en teorías causales de entrepreneurship. Esta lógica efectivista tiene que ver con redibujar el área del problema y reconstituir las realidades existentes en nuevas oportunidades (Wiltbank et al., 2006). La siguiente tabla muestra las principales diferencias que la literatura observa en los modelos de decisión emprendedora analizados.

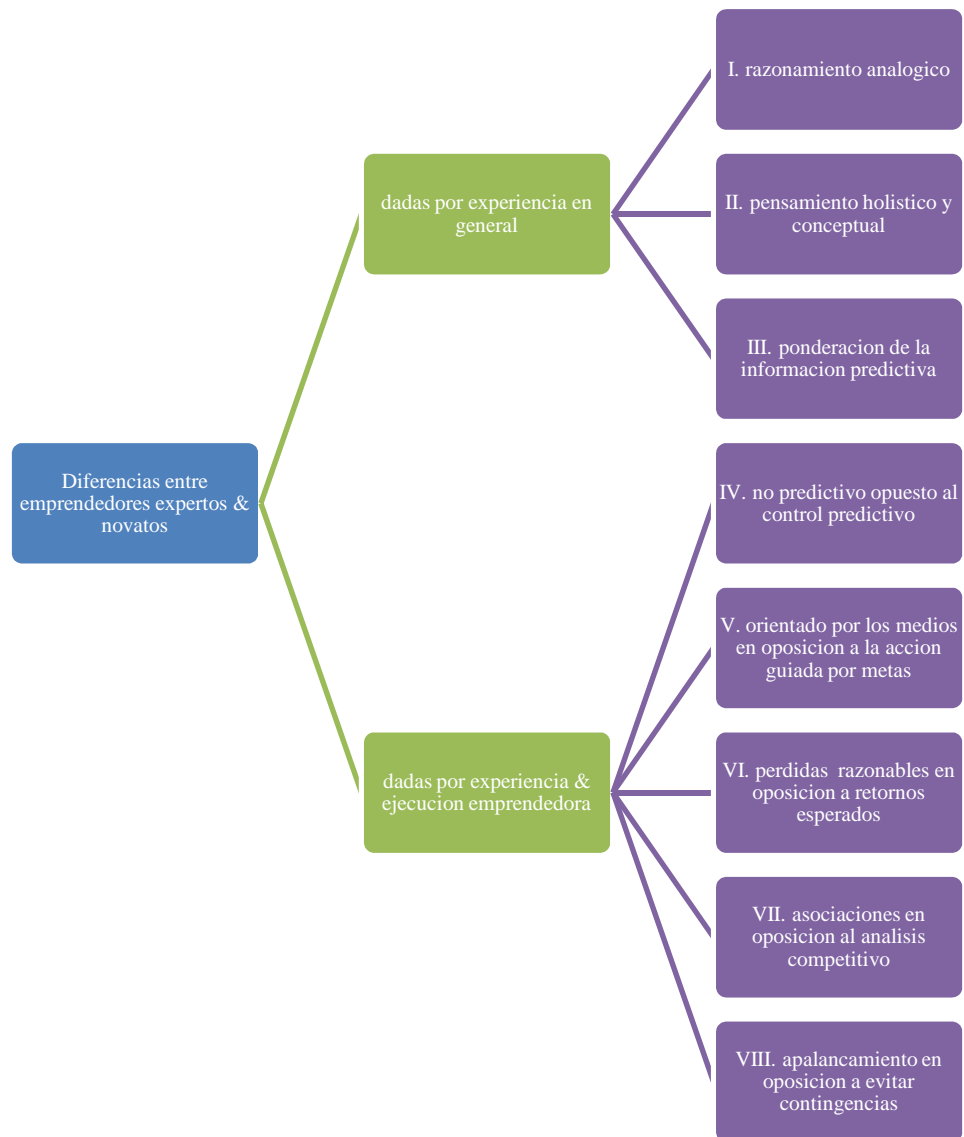
Tabla 4: Diferencias entre las lógicas causales y efectivistas para Sarasvathy (2001)

	marco/estructura causal	marco/estructura efectivista
Vision del futuro	Predictiva. Lógica causal enmarca como una prolongación del pasado. Por lo tanto, una ajustada predicción es necesaria y útil.	Creativa. La lógica efectivista enmarca al futuro como moldeado (al menos parcialmente) por agentes (tercos). Por ello, la predicción no es ni fácil ni útil.
Base para la acción	Retornos esperados. La lógica causal estructura/enmarca el problema de la creación de la nueva empresa como uno de persecución de (riesgo ajustado) la máxima oportunidad y el creciente requerimiento de recursos para llevarlo a cabo. El foco aquí esta en las potenciales ventajas.	Orientado a los medios. En la estructura efectivista, las metas emergen de la imaginación de cursos de acción dados. Similarmente, quien viene encima es quien determina que se debe y necesita hacer. Y no es al revés.
Predisposición sobre el riesgo y recursos	Retornos esperados. La lógica causal estructura/enmarca el problema de la creación de la nueva empresa como uno de persecución de (riesgo ajustado) la máxima oportunidad y el creciente requerimiento de recursos para llevarlo a cabo. El foco aquí se encuentra en las potenciales ventajas.	Pérdidas razonables. La lógica efectivista enmarca al problema como uno de persecución satisfactoriamente adecuada de oportunidades sin invertir más recursos que los depositarios puedan afrontar a perder. El foco aquí esta en limitar las potenciales desventajas.
Actitud frente a extraños	Análisis competitivo. Estructura causal promulga una actitud competitiva frente a extraños. Las relaciones son manejadas por un análisis competitivo y el deseo de limitar la dilución de la propiedad en tanto sea posible.	Asociaciones. Estructura efectivista propone tejer relaciones de asociación para crear nuevos mercados. Asociaciones, particularmente sociedades de acciones dirigen el formato y la trayectoria de la nueva empresa.
Actitud frente a no esperadas contingencias	Evitar. Certeras predicciones, planificaciones cuidadosas y el foco firme en las metas forman el distintivo de la estructura causal. Por eso, las contingencias son tomadas como obstáculos que hay que evitar.	Apalancamiento. Evitando predicciones, re-pensamiento imaginativo de las posibilidades y una continua transformación de los objetivos es lo que caracteriza la estructura efectivista. Las contingencias, por ende, son vistas como oportunidades para creaciones novedosas y por ello para ser apalancado.

Fuente: traducción Tabla 1, Dew, Read, Sarasvathy, Wiltbank (2009)

De acuerdo a estas características, la siguiente figura esquematiza los atributos decisorios que definen cada uno de estos estilos decisorios.

Figura 5: diferencias entre expertos y novatos en el razonamiento emprendedor



Fuente: Elaboración propia en base a Dew, Read, Saravasthy, Wiltbank, 2009.

I. Razonamiento analógico

Los emprendedores expertos no sólo cuentan con una base de datos mayor en su memoria acerca de experiencias previas, sino que además tienen mayor acceso al conocimiento relevante (Feltovich et al, 2006). Sucede que los emprendedores novatos pueden sentirse sobrepasados con el problema a resolver y esto no les permite contar con claridad a la hora de tomar

decisiones. Los emprendedores expertos tienden a utilizar el razonamiento analógico mucho más que los novatos, ya que estos últimos en general aplican el razonamiento analítico para la solución de problemas. El razonamiento analógico consiste en razonar por medio de analogías, o sea que se emplean situaciones de semejanza entre los problemas. Esto permite que al conocer la solución de uno de ellos, se pueda inferir que la nueva situación tendrá el mismo desenlace (Buchanan JJ, Park JH y Shea CH., 2006). En cambio el pensamiento analítico se relaciona con un procedimiento deductivo de resolución de los problemas que indaga en las posibles soluciones derivadas de la obtención de información específica para el fenómeno en cuestión.

II. Pensamiento holístico & conceptual

Hay autores que indican que las diferencias entre los emprendedores novatos y expertos no sólo radica en el acceso al conocimiento sino en cómo lo organizan, se consolida y se genera la integración y relación entre los conceptos adquiridos (Feltovich et al., 2006; Chi, 2006a). Gitomer (1988) señala que los emprendedores expertos tienden a utilizar un pensamiento holístico al enfrentarse a la resolución de problemas, esto implica la observación del conjunto, en cambio los novatos tienden a desmembrar el problema en “circuitos cortos”.

III. Ponderación de la información predictiva

Los estudios han señalado que las experiencias de prueba y error, así como el manejo de situaciones relevantes por parte de los emprendedores expertos, han desarrollado la mayor parte del conocimiento adquirido por los mismos. No así, los emprendedores novatos que han incorporado el conocimiento y habilidades a través de lecciones en “clase” o hipotéticos problemas prácticos (Schenk, K. D., Vitalari, N. P., & Davis, K. S., 1998). Estos últimos ponderan la información predictiva de una forma más seria que los emprendedores expertos. Los emprendedores expertos han desarrollado conocimiento más que nada a través de la resolución de problemas, de la experiencia en toma de decisiones. Han aprendido a ponderar la información de maneras más complejas, además de contar con mayor dominio en la materia, desarrollando menos necesidad de apoyo en este tipo de información (Hutton y Klein, 1999; Ensley, M.D., Pearce, C.L., Hmieleski, K.M. 2006). Asimismo, los expertos emprendedores utilizan lógicas no predictivas para transformar medios en nuevos resultados que quizás no se hayan percatado inicialmente (Ericsson, 2006; Yates y Tschirhart, 2006). Se entiende como la prescindencia de la información predictiva a favor de lo que el decisor y el depositario puedan controlar en cualquier momento en el tiempo (Wiltbank et al., 2006).

IV. Orientado a los medios en oposición a la acción guiada por las metas

Las lógicas efectivistas comienzan con los medios dados y el foco de centra en el desarrollo de nuevos finales. Por el contrario, las lógicas causales primero seleccionan la meta para luego elegir los medios adecuados para poder culminar con el final elegido.

V. Pérdidas razonables en oposición a retornos esperados

La lógica efectivista no se dirige hacia el cálculo de los retornos esperados, las elecciones dependen de lo que están dispuestos a perder. En oposición, la lógica causal lo que genera son cálculos de los retornos esperados del nuevo emprendimiento.

VI. Asociaciones en oposición al análisis competitivo

Uno de los puntos más importantes en la visión efectivista es la construcción de asociaciones, y el obtener depositarios. Esto, en forma más temprana que el establecimiento de las metas de la nueva empresa. Esto permite que los que estén involucrados en esta asociación pueden participar en el establecimiento de las metas y objetivos a perseguir. Bien distinta es la visión causal en este aspecto, primero se define el mercado, luego se establecen las metas para finalmente identificar quienes podrían ser los potenciales depositarios (Kotler, 2000 in Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. 2009a).

VII. Apalancamiento en oposición a evitar contingencias

En la visión causal lo que se intenta es evitar sorpresas. En la perspectiva efectivista, en oposición a la perspectiva causal, existe aceptación de cierto nivel de riesgo e indeterminación. Lo que implica una capacidad de transformación de las posibles contingencias en ventajas y oportunidades (Denrell y March, 2001).

A partir de estudios que se han centrado en el emprendedurismo como una forma de expertise/pericia (Mitchell, 1994), se han publicado artículos sobre la importancia del conocimiento emprendedor que utiliza para la argumentación de las teorías estos conceptos del empresario experto y novato (Mitchell et al., 2000; Gustafsson, 2004). El hecho de estudiar al emprendedurismo como una forma de pericia permite hacer hincapié en que las decisiones emprendedoras no están ligadas únicamente a la experiencia ni tampoco ser experto es garantía para tener un desempeño superior una vez creada la empresa (Ericsson y Lehmann, 1996). Es más, puede suceder que los individuos con demasiada experiencia (años de trabajo) tomen decisiones en forma mecánica y esto genere una pérdida de atención sobre nuevos problemas, oportunidades y reacción frente al cambio (Rabin, 1998).

2.5. Proposición preliminar

De acuerdo al enfoque epistemológico adoptado, no formulamos hipótesis deductivas sino proposiciones preliminares de análisis que permitan orientar el proceso de identificación de los factores claves que intervienen en el proceso y de las interrelaciones que permiten elaborar un marco de referencia acerca del comportamiento empresarial y el proceso de toma de decisiones involucrado. En este sentido, la intuición teórica-metodológica que sostenemos es que la introducción del método biográfico en el campo del entrepreneurship, comparado a otros métodos tradicionalmente utilizados, mejora la interpretación de la dinámica del proceso emprendedor ya que adhiere al análisis factores contextuales, históricos y tácitos (experiencia empresarial) a la construcción de modelos decisorios. Además, a nivel teórico, se espera que independientemente del tipo de emprendimiento generado, las decisiones empresariales se definan tanto por las influencias de atributos personales (innatas y adquiridas) así como de factores contextuales, relacionales y basadas en experiencias pasadas y acumulación de aprendizaje.

3. EL DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. El diseño cualitativo. Consideraciones epistemológicas

Se decidió adoptar una estrategia metodológica cualitativa, siguiendo una perspectiva epistemológica constructivista que reconoce fundamentalmente la subjetividad en la relación investigador-investigado, negando la neutralidad valorativa (Guba y Lincoln, 1985). La adopción de esta perspectiva se basa fundamentalmente en la importancia otorgada a la interpretación como mecanismo de generación de conocimientos ya que el objetivo de las investigación, bajo esta orientación epistemológica, radica en comprender el modo en que los sujetos construyen sus identidades en relación a los contextos socio-culturales (familiares, políticos, económicos, laborales, recreativos, etc.) en que viven. El reconocimiento de la importancia del contexto histórico, de la subjetividad y de la lógica inductiva como proceso de generación de nuevos conocimientos es el fundamento de la elaboración de la estrategia de indagación que planteamos en esta tesis y que desarrollamos a continuación.

Por ello, y dada la importancia que en los últimos años fue adquiriendo el uso de metodología cualitativa en el campo del emprendedurismo (Gartner, 2010), consideramos pertinente implementar un diseño biográfico a fin de alcanzar los objetivos propuestos en esta tesis. Sintéticamente, el método biográfico consiste en narrar ordenadamente distintos eventos que reconstruyen la vida o aspectos de la misma del objeto de estudio en su contexto histórico. De esta forma, el método elegido permite no sólo interpretar la vida de los sujetos y sus relatos, sino comprender sus acciones en el marco de la sociedad de la que forman parte y el modo como participan en la misma y en sus instituciones. Según Rivas y Sepúlveda (2003) la investigación biográfica presenta las siguientes características:

- Se construye el relato o narración junto a la argumentación teórica acerca del mismo. Es decir, conducen a un proceso de elaboración de una teoría "ad hoc" entre los sujetos implicados. Cada historia supone una forma diferente de comprensión de la realidad, de sus contextos y por ende de la teoría que de estos hechos se derivan. En el diálogo entre estas distintas "teorías" se reconstruye y amplifica la interpretación de la realidad a conocer.
- Representan una estrategia de investigación enmarcada en un proceso democrático y colaborativo. La investigación narrativa tiene sentido en la medida en que se produce una implicación de todos los participantes en el proceso de construcción de significado. La interpretación, la reflexión, se realiza por parte de los propios sujetos participantes.

- Suponen una forma de facilitar el proceso de construcción ideológica, teórica y práctica, de los sujetos haciendo explícita su lectura de sus entornos de vida y, por tanto, de las experiencias que han ido conformando su identidad. Por eso mismo podemos decir que las narraciones no son inocentes sino que representan los marcos ideológicos en los que se generan y desde los que se interpretan. Por eso mismo el proceso de reflexión e interpretación de las narraciones y de las biografías, es una forma de conocer la cultura y el sistema social y político.

De acuerdo a estos ejes que dan fundamento a la postura adoptada para desarrollar esta tesis, a continuación se describe la biografía utilizada, la técnica de recolección de datos implementada, el procedimiento de análisis de la información y los argumentos de validación desarrollados.

3.2. La unidad de análisis y las fuentes de información.

Si bien la adopción de la estrategia metodológica responde a cuestiones directamente asociadas a la pertinencia del método, dadas sus características, cabe agregar que la elección unidad de análisis y la fuente de recolección de datos a utilizar dan mayores argumentos a favor de su utilización. En este sentido, teniendo en cuenta que el objetivo general de la tesis es analizar el proceso dinámico de toma de decisiones emprendedoras, se optó por la elección de un caso único que permite interpretar en forma dinámica dicho proceso y que constituye un caso paradigmático en el entorno empresarial argentino. La figura del empresario Enrique Esquenazi es relevante para la investigación propuesta por los siguientes criterios:

- Es un emprendedor que a lo largo de su vida ha tomado múltiples decisiones en el ámbito de la creación, compra y reestructuración de empresas.
- La diversidad de sectores en los que se ha introducido permite detectar patrones estructurales que facilitan la construcción de modelos de decisión estables, ya que se pueden extraer rasgos presentes en cada una de las decisiones adoptadas, aún cuando las características de los emprendimientos sean heterogéneas.
- Dado los acontecimientos históricos y políticos, la figura de Esquenazi ha adquirido especial relevancia en los últimos años, lo que hace el caso despertar interés en sí mismo por la riqueza informativa que aporta a la comprensión del contexto sociopolítico actual.

Teniendo en cuenta las características de la unidad de análisis, que posteriormente se describe con detalle en el análisis de contexto, queda justificada la necesidad de adoptar un método que

siga un proceso de indagación cronológico y que permite obtener toda la riqueza informativa que el caso singular puede aportar. De ahí que consideramos que la biografía aportará resultados válidos y relevantes para el estudio propuesto.

Se utilizaron fuentes de información mixtas (primarias y secundarias). En una primera etapa se optó por realizar un análisis documental en base a su autobiografía publicada en el año 2011 y en base a reportes de las empresas, artículos de prensa y otros archivos que permitieron identificar los principales eventos empresariales y las dimensiones involucradas en los procesos decisorios. En base a esta información, se elaboró un guión de entrevista abierta y flexible que recorrió los principales hitos que determinaron su trayectoria de vida y la empresarial. En una segunda etapa, se recolectó información primaria a través de una entrevista con el empresario en la sede de YPF.

La entrevista realizada indagó en su vida, y en los factores claves que impactaron en el proceso de creación de empresas y en las decisiones respecto a las restructuraciones, expansión y diversificación de las mismas. Mediante la descripción de los diferentes momentos en su vida empresarial y de cada decisión de adquisición de una nueva firma, esta investigación indagó en el modelo de toma de decisión que define la dinámica emprendedora, los atributos claves del proceso y las cualidades emprendedoras demostradas en cada momento observado. La entrevista fue realizada el 16 de febrero del 2012 en la torre YPF en Puerto Madero (Macacha Güemes 515, CABA), en su despacho del piso 19 a las 10:30 de la mañana. La entrevista tuvo una duración de aproximadamente dos horas y fue grabada en su totalidad. Previamente se confeccionó un guion de entrevista (Anexo I), que incluía los puntos centrales que quería abordar.

3.3. La técnica de análisis y el enfoque narrativo

Para el análisis de la información se aplicó el procedimiento de codificación e interpretación sugeridas por Glaser y Strauss (1999). Es decir, para analizar las decisiones estratégicas se identificaron propiedades subyacentes en cada una de las decisiones empresariales consideradas. Posteriormente, una vez analizadas estas categorías individualmente, se realizó la comparación entre las mismas, que permitió agrupar las propiedades en categorías centrales (codificación axial) y, por último, en base a lineamientos teóricos previos se pudo identificar los conceptos teóricos que emergen del análisis y elaborar el mapa de interrelaciones entre las mismas (codificación selectiva). La validación de éstas últimas es garantizada por la saturación de las categorías y el modelo elaborado es presentado luego de la descripción de los resultados obtenidos. Para la elaboración del listado de categorías se prefirió el método manual ya que se

consideró que era mejor el aprovechamiento de la información, de las memorias de campo y de la triangulación de las distintas fuentes.

Como método de análisis se utilizó el método de inducción analítica. Este método parte de una serie de variables descritas en la teoría que se intentan identificar en las fuentes de datos relevadas. A diferencia de otros métodos de análisis que no parten de teoría previa (teoría fundamentada en datos), en este caso se realizó el análisis de contenido en base a definiciones y atributos identificados previamente en la literatura. De ahí que si bien se sigue un proceso inductivo de construcción de teoría, se parte de un proceso deductivo de construcción de la estrategia de análisis.

3.4. La validez del diseño metodológico adoptado.

En primer lugar, debe mencionarse como criterio de validez la pertinencia de la unidad de análisis elegida para la verificación empírica. Fundamentalmente se destacan como criterios de validez la relevancia teórica del caso elegido y la saturación de las categorías seleccionadas para la construcción de la teoría que proponemos. En este sentido, la heterogeneidad de las decisiones analizadas y la representatividad del empresario dentro del contexto argentino son aspectos que potencian y validan el análisis desarrollado.

En cuanto a las condiciones de implementación y realización del trabajo de campo cabe destacar que tanto en el registro de la información proporcionada por la entrevista como en la selección de la documentación se controló gran parte de los sesgos que los autores identifican en el trabajo cualitativo (Guba y Lincoln, 1985).

En la realización de la entrevista se controlaron aspectos técnicos, ambientales y de intervención del investigador. Es decir, se buscó la máxima fidelidad posible al momento de transcribir las opiniones, ideas y argumentos, realizando desgrabaciones literales. Asimismo las entrevistas se complementaron con observaciones y notas de campo del investigador para captar aspectos no verbalizados de la entrevista (gestos, situaciones contextuales, opiniones del investigador, etc.).

Adicionalmente, la retroalimentación de los resultados analizados con el entrevistado permitió que el mismo validara su relato incrementando la validez interpretativa. Validez que además se intento acrecentar con la lectura y análisis del tesista y el director individualmente y en conjunto. En este sentido, respecto al control de la subjetividad cabe destacar que la principal limitación fue la falta de experiencia previa en la realización de entrevistas y la posibilidad de que se presentara un sesgo positivo en la interpretación de los resultados por parte del tesista, teniendo en cuenta su historia personal. Por ello, a continuación se adjunta el diario realizado a

fin de explicitar los valores iniciales del investigador. Explicitar dichos valores junto a la triangulación de los investigadores permite controlar la validez interpretativa de los resultados.

3.5. Reflexión introspectiva

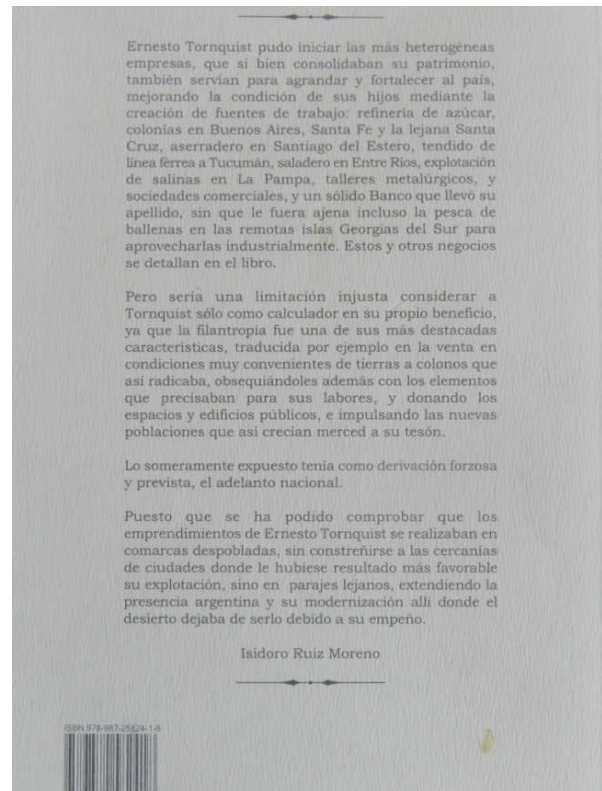
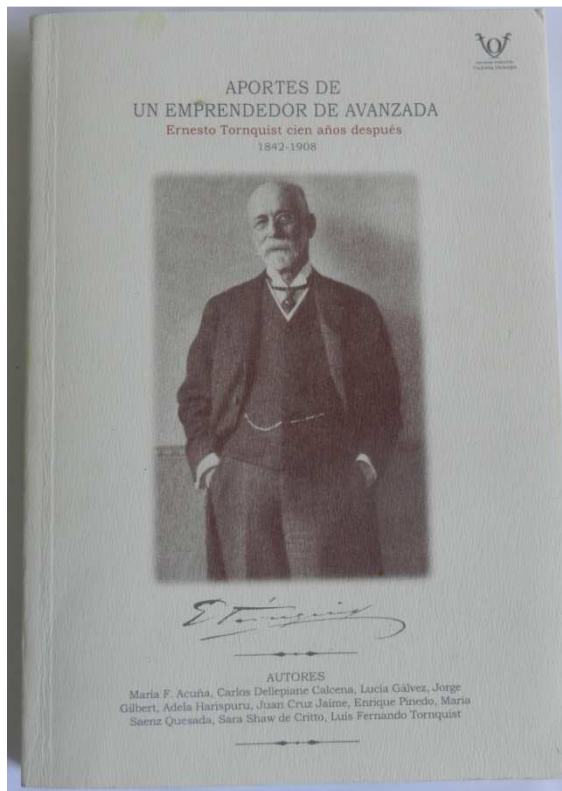
Empecé este trabajo tratando de hacer un tema empresarial pero mi propia historia se enlazó en el relato del emprendedor Enrique Eskenazi. Por un lado, su fortaleza es que fue altamente motivador y propulsor del trabajo. Pero por otro lado, es una debilidad del estudio si consideramos las amenazas asociadas a la validez interpretativa. Al mismo tiempo que desde este trabajo iba describiendo eventos, fui recordando historias, anécdotas y testimonios narrados en el seno familiar de un antepasado nuestro.

Solamente llegando al final de este trabajo pude darme cuenta de que existía un trasfondo personal que hizo que este trabajo me haya fascinado tanto. Descubrí, luego de las largas horas de desgrabaciones, charlas y debates con mi tutora, que existía un antepasado, una figura que sin haberlo percibido, en forma consciente, me fue orientando, en primer lugar en la elección del tema a investigación para la realización de la tesis de grado. En segundo lugar, el enfoque elegido para realizarlo, y en el modo de llevarlo a cabo.

En mi familia ha existido un hombre que también ha generado varios emprendimientos, que también logro consolidarse como un hombre de negocios en una época inicial de la Argentina. Ernesto Tornquist, mi chozno por parte de mi familia materna, quien nació en 1842 y falleció en el año 1908. Aunque no inicie este proyecto consciente de las similitudes que existen entre ambos emprendedores, creo que sí fue esta una fuerza propulsora y por ello seguramente es que al realizarlo me sentí atrapada y fascinada con la trayectoria de Enrique Eskenazi. Sin lugar a dudas, sostengo que, así como es fundamental el análisis del origen del emprendedor, que factores lo forman, creo sumamente importante identificar el origen y entorno de quien realiza el trabajo de investigación para así, de esta forma poder conocer sus propias subjetividades, tendencias, intereses y motivaciones.

Ernesto Tornquist fue un emprendedor que inicio varias empresas, heterogéneas: refinerías de azúcar, aserraderos, explotación de salinas, entidades bancarias, hoteles, fundación de clubes de golf, natación, pesca de ballenas, incursionando por la exploración de petróleo, etc. El mismo proveniente de una familia originaria de Hamburgo, Alemania, con fuertes raíces suecas. Algunos autores lo consideran el emprendedor más significativo de la Argentina a finales del siglo XIX. Creó un grupo empresario diversificado, que estuvo ligado a la elite política de la época, y que gracias a esto generó una fortuna, pero que además impulsó empleos y trabajo en zonas despobladas y poco explotadas de la nación, tomando grandes riesgos en cada

emprendimiento que realizó (Jones y Lluch, 2007). Así es como surge la idea de publicar una recopilación de los aportes de este emprendedor entre varios de los descendientes, una linda manera de rendirle homenaje, de recordar su legado y de informar y difundir sus contribuciones. Así es como se llegó a la publicación en el año 2011, del libro “Aportes de un Emprendedor de Avanzada”.



Además de controlar aspectos relacionados con las características del investigador y su propia historia, para mejorar la validez interpretativa se elaboraron estrategias de control de la subjetividad, dejando explicitados los valores del investigador en las memorias de campo registradas durante la visita al empresario. La naturalización del entorno mejora la interpretación de los resultados ya que condicionan la observación y registro de la experiencia de campo. Las memorias que se adjuntan a continuación fueron escritas pocas horas después de haber realizado la entrevista en profundidad a Enrique Eskenazi. Esto ha implicado sin dudas la materialización de un proceso inconsciente que incide directamente en la construcción de la historia que desarrollamos en esta tesis.

Es la mañana del jueves 16 de febrero, me tomo un taxi desde Callao y Libertador cuarenta minutos antes del horario pautado para la entrevista por miedo a demorarme en el tráfico y en el lobby de la torre de YPF. Me imaginaba que me iban a pedir documentos y que me iban a hacer esperar. Apenas entro me dirijo al mostrador y al mostrar mi cedula me dan una tarjeta con la cual accedía a los ascensores, antes pasando mi cartera y el regalo (un libro y caja de chocolates) por un scanner. Llego al piso 22, que me impacta por lo moderno y súper decorado. Me reciben en una nueva recepción donde ya me estaban esperando. Me ofrecen de tomar, de comer, creo que todos esos servicios por estar embarazada de ocho meses, pero también con la errónea idea de que pensaban que era una familiar de los Eskenazi. A unos pocos minutos de estar esperando en un living, me hacen pasar a otro, más espectacular aun, donde vuelvo a sentarme para seguir esperando ya que faltaba media hora aproximadamente para la entrevista. En ese momento se abre la puerta del despacho del Sr. Enrique Eskenazi, quien se asoma para decirle algo a una de sus secretarias, y cuando me ve, sorprendido de mi temprana llegada, no duda en saludarme y hacerme pasar.

El despacho era sobrio, para nada ostentoso, pero con una vista espectacular al Rio de la Plata. Le hago entrega de los regalos, el muy agradecido me dice que no era necesario. Entra un mozo para ofrecerme nuevamente algo para tomar y luego no hubo interrupciones ni teléfonos sonando durante dos horas, salvo para pedirse un café y yo un vaso de agua.

Al finalizar la entrevista, al salir se encontraba la asistente de protocolo quien me hace el recorrido por los principales lugares de la torre, mostrándome los jacaranda del piso 26, los comedores de los directivos con sus impresionantes vistas, los comedores de los empleados y distintas salas de reuniones, así como la exposición de obras de arte que organiza uno de los hijos del Sr. Enrique Eskenazi, Ezequiel, en el hall de entrada de la torre. Allí finaliza toda la entrevista y el recorrido de la empresa, con esta señora que me despide.

En el próximo apartado se presenta detalladamente el caso elegido, sus características, las empresas asociadas y un breve contexto histórico, político y económico del momento en el que se toman cada una de las decisiones que analizamos en la tesis. Posteriormente se desarrollan los resultados que dan como conclusión un mapa de interrelaciones que permiten aportar evidencias a un marco teórico poco explorado: el de las decisiones emprendedoras desde una perspectiva dinámica.

4. CASO DE ESTUDIO: ENRIQUE ESKENAZI

4.1. Introducción

Enrique Eskenazi nació en la provincia de Santa Fe, en 1925. Se graduó como ingeniero químico en la Universidad Nacional del Litoral y se especializó en Alimentos en el *Research Department of continental Can Corp.* y en el *Institute of Food and Technology*, ambos en Chicago. Comenzó su actividad como empresario en Bunge & Born. Ocupó luego diversos puestos ejecutivos en Centenera Fábrica Sudamericana de Envases y en Compañía Envasadora Argentina. Fue miembro de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), secretario ejecutivo de ALALC (Asociación Latinoamericana del Libre Comercio) y miembro fundador y presidente de COPAL (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios).



A partir de 1980 ingresa como directivo en Petersen, Thiele y Cruz S.A. y poco después adquiere la mayoría del paquete accionario de esa firma. Allí desarrolló una importante labor expansiva que dio origen a un grupo de compañías que actualmente se conocen como Grupo Petersen.

Posteriormente, Eskenazi fue nombrado vicepresidente de YPF hasta el año 2012, que se retira de su cargo. Actualmente es vicepresidente de Santa Sylvia, presidente de Petersen, Thiele y Cruz, Petersen Energía, Petersen Inversiones, Banco de San Juan, Banco de Santa Cruz Nuevo

Banco de Santa Fe, Nuevo Banco de Entre Ríos. Puso en marcha cuatro fundaciones solidarias, la del Banco de San Juan, la del Banco de Santa Cruz, la del Nuevo Banco de Santa Fe y la del Nuevo Banco de Entre Ríos.

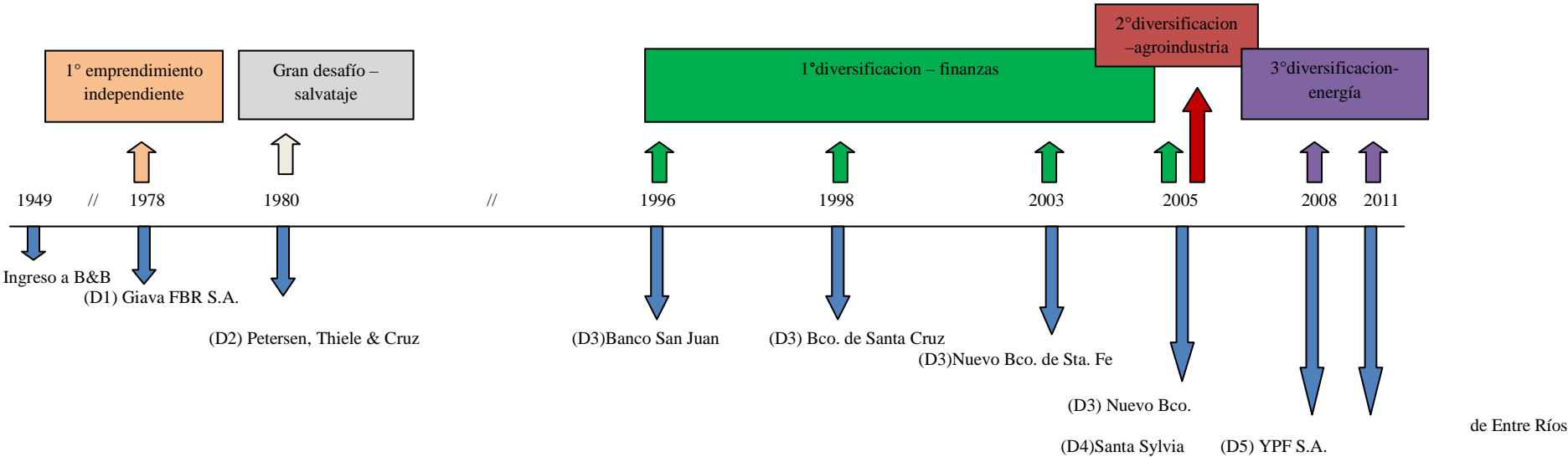
Esta larga trayectoria de más de 60 años en la actividad empresarial, con numerosos éxitos y fracasos en el ejercicio de la empresarialidad, hace que la elección de este empresario como unidad de análisis sea relevante. Además su importancia se incrementa aún más si se tiene en cuenta que las empresas que dirige, tanto en sectores productivos como financieros, tienen gran trascendencia y magnitud, a tal punto de ser el caso más renombrado a partir de la adquisición del 25% de las acciones de YPF S.A., empresa energética más importante de la Argentina.

4.2. Sus decisiones relacionadas con la compra de empresas.

La elección del análisis de las decisiones de adquisición de empresas se justifica en la importancia del emprendedor en la acción emprendedora. De hecho, es en la decisión de entrar a un mercado donde se observa al emprendedor austríaco en acción, asumiendo riesgos y advirtiendo oportunidades de compra. Es decir, es en la decisión de compra donde se visualizan las características más importantes que destaca del modelo teórico de partida: oportunidad de negocios y asunción de riesgos. Complementariamente y dado que se analiza al emprendedor desde un enfoque dinámico, no se puede independizar estas acciones del contexto político económico. Por ello, a continuación se elabora una línea de tiempo que asocia las decisiones microeconómicas al momento histórico que define su contexto (Figura 6).

Figura 6: Línea de tiempo y la adquisición de empresas por Enrique Eskenazi

Dimensión micro



Fuente: Elaboración propia en base a libro de Enrique Eskenazi (2011), entrevista en profundidad (2012), Schvarzer, J (1998) y Rapoport, M (2010)

La primera dimensión expone las decisiones de adquisición de empresas por parte del emprendedor, agrupando las mismas por sectores industriales y momento histórico (dimensión micro). La segunda dimensión, está relacionada con el contexto histórico y económico argentino (dimensión macro). Un análisis de las políticas económicas y del contexto histórico puede quizás colaborar en el entendimiento del comportamiento empresarial de Enrique Eskenazi o evidenciar un estilo particular de emprendedurismo.

Según Spiller y Tommasi (2000) se pueden identificar distintas etapas en la evolución del contexto económico de la Argentina. Al período 1946-1955 lo denomina **la década peronista**. Es un período en el que se realizan grandes reformas a nivel institucional que, según Spiller y Tommasi (2000), fueron determinantes para el desarrollo económico de los años venideros. Es así como se produce una gran concentración del Estado, la nacionalización de empresas de servicios públicos como de telefonía, transporte, energía, etc., y la promoción del consumo interno y la redistribución del ingreso en un contexto de economía cerrada (Caballero y Gallo, 2007). Por un lado es cierto que este gobierno altamente concentrado en el poder ejecutivo tenía gran apoyo popular, pero los ataques a la actividad privada y las medidas anti republicanas provocaron un golpe de estado en el año 1955, apoyado por la oposición a Perón (Caballero et al., 2007). En este escenario, Enrique Eskenazi se va perfeccionando en el rubro de alimentos en la compañía Bunge & Born como empleado. Es allí donde ingresa como un ingeniero químico sin experiencia previa, y donde va construyendo su trayectoria profesional dentro de una gran empresa.

Con el golpe de estado de 1955 comienza una etapa de inestabilidad institucional. Entre 1955-1973 la situación política argentina se caracteriza por una **consecución de gobiernos militares y civiles** que no son capaces de encauzar la situación económica y política del país. Por un lado, los gobiernos militares (tres gobiernos) que intentaban contener la inflación y reestructurar las cuentas públicas. Por el otro lado, los gobiernos civiles (dos gobiernos), que generaban un gran gasto público con políticas distributivas que a corto plazo redundaron en un aumento del consumo pero, finalmente, generaron niveles de inflación insostenibles. Todo esto llevó a las conocidas políticas de “*stop and go*” que definen estructuralmente el sendero económico de la Argentina hasta la actualidad. En el transcurso de estos años Enrique Eskenazi va adquiriendo experiencia en diferentes cargos. Además de contar con la posibilidad de ir al exterior a especializarse en el rubro alimentos y realizar pasantías en empresas con vasta experiencia y prestigio en la materia. De esta manera, con gran esfuerzo es que llega a la gerencia general de Bunge & Born, pero su gran anhelo y desafío era ser un emprendedor independiente. Es en este contexto inestable y turbulento en el que el empresario comienza así a analizar la forma de realizar ese sueño.

En el año 1973 el gobierno militar acepta el retorno del peronismo, aunque esto finalmente no resuelve los conflictos económicos y sociales ya instaurados en esa época. Perón asume como presidente por tercera vez, falleciendo en 1974 y asumiendo al cargo de presidente su mujer, Isabel Martínez de Perón. Al poco tiempo su gobierno es interrumpido por la junta militar que toma el poder una vez más. Para ese entonces ya existe una aguda división social, donde los sectores de izquierda son combatidos por los militares produciendo enfrentamientos cruentos que ahondan aun más en la división social existente. En medio de la crisis social se le presenta a Enrique Eskenazi la oportunidad de asociación con empresarios italianos, para formar una empresa especializada en la fabricación de maquinarias de envasado de alimentos. Así se forma Giava FBR S.A. Sin embargo, todo el contexto económico y político no colaboró en el buen funcionamiento de la misma. En 1980, surge la posibilidad de tomar las riendas de una empresa que se encontraba sumamente deteriorada: Petersen, Thiele & Cruz Arquitectos & Ingenieros. Aunque el contexto no era favorable, el emprendedor vislumbra un futuro positivo tanto para la empresa como para el país.

En 1982 se produce la guerra de Malvinas, la derrota culmina con el apoyo al régimen militar y es ahí donde se produce el **retorno a la democracia** de la mano de Alfonsín en 1983. El modelo económico continuó siendo de economía cerrada (Caballero et al., 2007). Aun así la inflación media era de tres dígitos mientras el crecimiento medio para el mismo período era negativo (1983-1989). En 1985 se lanza el Plan Austral que consistía en una medida para estabilizar la economía, con política de control de precios e ingresos y fijación del tipo de cambio. Esto mediante la creación de una nueva moneda, a pesar de que esta medida a corto plazo tuvo efectos positivos, no tardó en retornar a situaciones de inestabilidad y volatilidad de los precios. Hubo una gran movilización social en 1989. En este período que transcurren inestabilidades a nivel económico del país, Enrique Eskenazi se enfoca en el salvataje de la compañía, tomando medidas drásticas de reestructuración y ajuste. Así comienza a mejorar la situación financiera de la empresa.

La gestión de Alfonsín culminó en una explosión inflacionaria que lo obligó a adelantar en seis meses la entrega del poder. En cierta forma se puede decir que estas crisis inflacionarias fueron las que impulsaron el relevo urgente del gobierno ya que había perdido la confianza social. Menem, presidente constitucional, interpretó años después que el fracaso de Alfonsín se debió a que había enfrentado a todos los factores del poder local, tanto económicos como militares o sindicales, y que era hora de negociar con ellos, generando asociaciones (Schvarzer, 1998). De esta forma, cuando Menem asume el poder, su primer discurso oficialista planteó la necesidad de generar reformas estructurales de la economía argentina basados en una ideología ortodoxa tradicional (Schvarzer, 1998). Una de ellas es el plan de convertibilidad en 1991 que permitió controlar la inflación al fijar el peso argentino al dólar estadounidense (\$1= U\$s 1). Otra medida fue privatizar empresas estatales, en su mayoría de servicios (transporte, telefonía, entidades bancarias) y energía (luz,

combustible, etc.) acompañado de una apertura total al mercado externo (Caballero et al., 2007). Según Schvarzer (1998) su asunción marcó el inicio de una gestión contraria a las expectativas previas ya que se lo consideraba representante y heredero del peronismo.

La deuda externa argentina había alcanzado magnitudes realmente importantes además de encontrarse en situación de cesación de pagos ya que era imposible afrontar los compromisos de pago y de tasa de interés. Es así como el Plan Baker primero y el Plan Brady después, fueron esbozando un diagnóstico distinto que señalaba la necesidad de generar reformas estructurales en las naciones endeudadas (Schvarzer, 1998). De esta manera se entregaron empresas estatales para el pago de deuda. En una primera etapa se privatiza la empresa de teléfonos ENTel. Las condiciones monopólicas que fueron garantizadas para las dos nuevas empresas de teléfono dieron lugar a una presión tarifaria a los consumidores que a su vez incluía al Estado. Luego se privatizó Aerolíneas Argentinas, donde se manejaron tarifas diferenciadas en el mercado externo e interno, ya que en el tráfico de cabotaje los precios eran muy elevados, no así en los internacionales. Estas dos primeras medidas sirvieron para demostrar la nueva postura ante los acreedores, y por lo tanto, para el ingreso al Plan Brady que indicaría los planes posteriores de pago de deuda.

La nueva lógica exigía la apertura irrestricta de los flujos financieros con el exterior, para el giro de los beneficios de las empresas privatizadas. Esto, sumado a la estabilidad generada por el Plan de Convertibilidad y el ingreso al Plan Brady dió lugar a la obtención de nuevos créditos en el mercado internacional para el pago de la deuda externa. El auge de la bolsa a partir de 1991 lo ubica a este mercado emergente como uno de los más atractivos de la época (Schvarzer, 1998). Según este mismo autor, la prioridad otorgada a la actividad financiera creó condiciones que dificultaron el forjamiento de una base productiva orientada hacia el desarrollo. Aunque es real que la Argentina había logrado la estabilidad de precios como también de las cuentas públicas, también es cierto que los asalariados habían sido perjudicados con estas medidas.

Transcurrió mucho tiempo antes de que Enrique Eskenazi diera su primer paso en cuanto a la diversificación de la compañía. Como emprendedor tenía claro sus objetivos y metas a alcanzar en cuanto a la inserción en sectores estratégicos de la economía. Pero la decisión de ingresar en el sector financiero, pilar fundamental para el desarrollo del país, fue recién en el año 1996. La decisión de privatizar entidades bancarias posibilitó la licitación y compra del Banco de San Juan. A los dos años, la compañía licita para la adquisición del Banco de Santa Cruz. Según Schvarzer (1998) la dimensión alcanzada por algunos grupos empresarios que participaron en las privatizaciones fue generada por la posibilidad ofrecida, cualquiera de ellos podía presentarse como socio en cada una de las distintas actividades. Esto generó una consolidación económica de grupos locales como una diversificación de sectores económicos.

El Plan de Convertibilidad generó un auge y luego un ajuste del sistema económico. Existe una recuperación del ciclo productivo apoyado en su capacidad ociosa hacia 1992 (Schvarzer, 1998). Los sectores que se vieron impulsados fueron el de bienes de consumo durables (automóviles, heladeras, lavarropas), propulsado también por los créditos. El problema surgió cuando la oferta local se vió imposibilitada a abastecer toda la demanda, por una cuestión de capacidad instalada menor. De esta manera, una porción de esa demanda de bienes fue atendida por la oferta externa. Lo que se producía localmente es el ensamblaje de los bienes traídos del exterior, que repercutió en forma negativa en el mercado laboral interno. El crecimiento económico se centró en actividades relacionadas a empresas privatizadas y a la construcción de viviendas, como también del sistema financiero.

Es interesante visualizar que existió una gran oferta de fondos líquidos durante los primeros años del plan de convertibilidad. Luego, en el año 1995, se genera una caída de los mismos por la crisis mexicana más conocida como “efecto tequila”. Esta crisis provocó una fuga del capital especulativo internacional afectando el nivel de reservas, el frente externo y el equilibrio del sistema bancario arrastrando a muchos de ellos a la quiebra, que a su vez afectó al sistema productivo nacional (Schvarzer, 1998). Para resolver esa crisis, se realizaron esfuerzos para obtener crédito de grandes bancos del exterior y de fondos multilaterales como el FMI, y así también el reingreso a su supervisión. El sistema de precios en dólares vigente estimuló los depósitos en divisas en los bancos, así también con una creciente demanda de créditos en esa misma moneda. Esto generó una fuerte dependencia con la divisa que ocasionó inconvenientes muy importantes cuando la crisis mexicana estalla. Se produjo entonces una fuga de depósitos que provocó una crisis bancaria que obligó a cerrar entidades y desencadenó una crisis de todo el sistema productivo. Crisis que llevó a mayor desempleo y fuerte caída salarial.

El período 1989- 1999 se caracterizó por una tasa de crecimiento medio positiva, pero al final del mandato se produjo la devaluación de Brasil. Esto repercutió en forma negativa en el país, verificando el ingreso a una recesión (Caballero et al., 2007). Sucede que los años noventa fueron caracterizados por una globalización financiera que se dio a partir de una economía virtual (Rapoport, 2010) modificando las reglas de juego de los agentes económicos y permitiendo movimientos especulativos del dinero. En estas condiciones asume la presidencia De la Rúa quien se encuentra con un país en recesión económica y una inflada deuda pública. En esta situación de inestabilidad se genera una corrida sobre los depósitos bancarios en el 2001 que desencadena la quiebra del sistema bancario. Esto repercute a nivel social, y como consecuencia del malestar y crisis social, económica y política De la Rúa renuncia al cargo. Según Aronskind (1999) la decisión económica que selló la suerte política del gobierno de De la Rúa fue la prohibición de extraer

fondos de las cuentas corrientes y cajas de ahorro del sistema financiero, conocido como el “corralito”.

Se genera una sucesión de jefes de Estado (cinco en dos semanas), todos vinculados al partido peronista. En esta etapa se toma la decisión de devaluar la moneda nacional e ingresar en cesación de pago de deuda externa. Al poco tiempo se llega a una instancia en la que el nivel de precios y la cotización del dólar están controlados, esto dió paso a una situación político económico más estable y a elecciones presidenciales en 2003. En este contexto incierto pero con condiciones de mercado completamente distintas a la etapa anterior, es que Enrique Eskenazi decide incorporar a la compañía otras entidades bancarias: Nuevo Banco de Santa Fe en 2003 y el Nuevo Banco de Entre Ríos en 2005.

En el año 2003 se produce la asunción de Kirchner luego de una reñida elección con Menem. Su gobierno priorizó el crecimiento del consumo interno que sumado a una coyuntura externa favorable (precios de commodities en alza y demanda externa creciente) dieron como resultado un proceso de crecimiento de la producción y del empleo del país. La devaluación del 2002 lo que implicó fue una disminución interesante de las importaciones y un posicionamiento más competitivo de los bienes exportables. Se verifica un fuerte crecimiento de la demanda de commodities, con el ingreso de países como China, Corea, India y México (Rapoport, 2010). Este nuevo esquema de incentivos tuvo resultados rápidamente visibles. En primer lugar, el aumento del consumo de bienes nacionales. En segundo lugar, el retorno de los valores de las propiedades a valores de la convertibilidad, esto sin dudas propulso al sector de la construcción. En este nuevo panorama el emprendedor también vió como una gran oportunidad la inserción en el mercado de los agroalimentos con la incorporación de Santa Sylvia S.A -empresa vitivinícola orientada especialmente al mercado externo-.

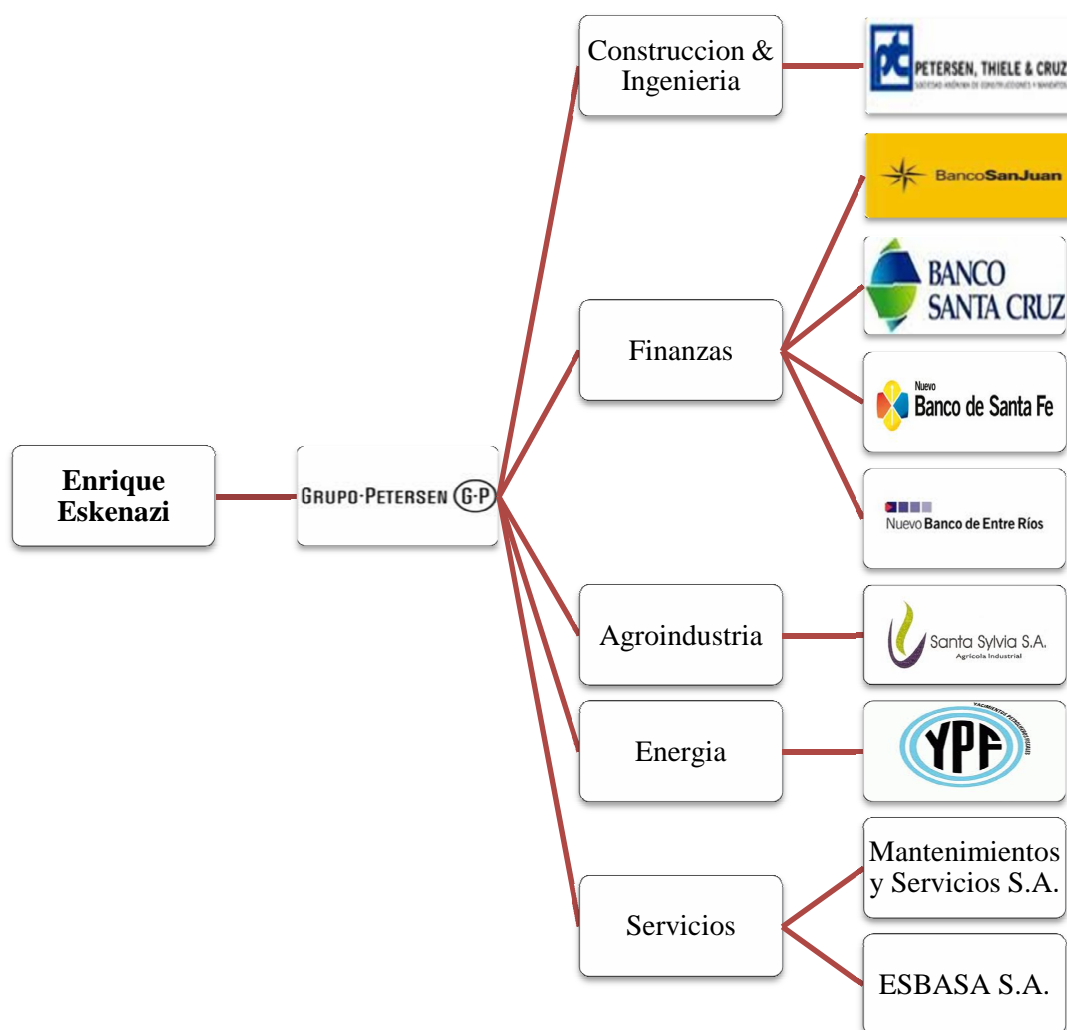
Según Rapoport (2010) la cuestión energética comenzaba a ser central. La energía eléctrica no acompañaba el boom de consumo y crecimiento industrial que se estaba dando por parte de las industrias, oficinas y hogares, como tampoco era suficiente el suministro de gas. Todo esto como consecuencia de la falta de inversiones e infraestructura del sector energético. El sector agroindustrial se vio favorecido en este nuevo contexto político-económico impulsado tanto por una demanda interna como por demanda externa. Lo que también es interesante es que se crean empresas nuevas en este período, como también el paso a manos extranjeras de firmas nacionales, especialmente de capitales brasileiros. Según Rapoport (2010) en una encuesta a grandes firmas en 2007 reveló que de las 500 firmas más grandes del país 337 eran extranjeras y solo 163 nacionales. Este autor sintetiza esta etapa con dos características principales. En primer lugar, la reversión de los efectos negativos del esquema rentístico financiero de la década anterior. En segundo lugar, el

retorno a un modelo productivo basado en el sector agroindustrial exportador. Sin dudas el emprendedor Enrique Eskenazi da el gran salto con la inserción en el mercado energético en el 2007 adquiriendo el 15% de las acciones de YPF S.A a Repsol, compañía española con mayoría de acciones.

Al fin de ese año asume la presidencia Cristina Fernández de Kirchner. Al poco tiempo estalla la crisis financiera del 2007 en Estados Unidos generando un quiebre en cuanto a políticas económicas ya que desde allí se verificaron una serie de medidas intervencionistas, para salvar empresas y empleos en ese país. En Argentina la crisis desembarca en el 2008, aunque con efectos distintos al país del norte. En 2010 fallece el ex presidente Kirchner. Al año siguiente Cristina Fernández de Kirchner es reelecta con amplia mayoría como presidente de la Nación. Desde la asunción de Fernández de Kirchner, se produce un viraje de las políticas económicas, las medidas que se toman son por lo pronto polémicas, entre ellas se destacan: 1) sanción de la Resolución 125 (2008), 2) re estatización de la empresa Aerolíneas Argentinas y 3) reforma del sistema previsional. En este contexto, el emprendedor realiza la adquisición del 10% de acciones adicional de YPF S.A. Esta operación se lleva a cabo en el año 2010. Ahora si la contando con aproximadamente el 25% de las acciones de YPF S.A. el Grupo se convertía en uno de los más importantes de la Argentina. En concordancia con las políticas de estado antes señaladas, en el año 2012 el gobierno argentino dispuso la expropiación del 51% de las acciones de YPF S.A. que estaban en manos de la empresa española REPSOL. Esta medida generó malestar no sólo dentro de los accionistas de la compañía sino también del gobierno español y dirigentes políticos.

Se puede concluir, luego de darle una perspectiva histórica a las decisiones de adquisición, que el emprendedor tenía claro cuáles eran los sectores elementales para el desarrollo y crecimiento del país, pero sin duda supo esperar y accionar en momentos adecuados. En la siguiente figura que se presentan los diferentes sectores en los que este emprendedor ha incursionado y las empresas que corresponden a cada sector:

Figura 7: Mapa de empresas adquiridas por Enrique Eskenazi, agrupadas por sectores industriales



Fuente: elaboración propia con información de la página oficial del Grupo Petersen.

Para tomar dimensión de la envergadura de las decisiones estratégicas de adquisición de empresas por parte del emprendedor Enrique Eskenazi es que se presenta un cuadro descriptivo en el cual se detallan algunos aspectos de las empresas pertenecientes al Grupo Petersen.

Tabla 5: Cuadro descriptivo de las empresas pertenecientes al Grupo Petersen

Empresas de GP	Sector	Localización	En números	Producción	Rendimiento	Apertura comercial
Petersen, Thiele & Cruz Ingenieros & Arq. (*)	construcción e ingeniería	C.A.B.A.	356 obras	3.000.000 m2 cubiertos (viviendas -edificios- minería - hidráulica - rutas y puentes)	Sin datos	Interior del país y países limítrofes
Banco de San Juan (*)	finanzas	Pcia. San Juan y zona de influencia	17 sucursales	1.528.000 en préstamos otorgados. 6.339.000 depósitos	643.834 miles ganancia	Mercado interno – regional
Bco. De Santa Cruz (*)	finanzas	Pcia de Santa Cruz	16 sucursales	932.885 préstamos otorgados 1.434.778 depósitos(miles de \$)	57.516 miles ganancia	Mercado interno – regional
Nuevo Bco. de Santa Fe (*)	finanzas	Pcia de Santa Fe y zona de influencia	109 sucursales	6.831.721 préstamos otorgados 8.354. 239 depósitos	515.758 miles ganancia	Mercado interno - regional
Nuevo Bco. de Entre Ríos (**)	finanzas	Pcia de Entre Ríos y zona de influencia	38 sucursales	2.384.063 préstamos otorgados 2.866.501 depósitos	131.936 miles ganancia	Mercado interno - regional
Santa Sylvia & Xumek (*)	agroindustria	Valle del Zonda. Pcia de San Juan	10.000 ha	50 hectáreas de parral tipo Rame' 20 has de Chardonnay 12 has. Sauvignon Blanc 15 has Viognier 10 Pinot Gris 125has de viñas tintas	rinde por ha es de 8 mil o 10 mil kilos	65% exportaciones (EEUU, Canadá, Inglaterra) 35% mercado interno
YPF (**)	energía	Argentina	1.600 estaciones de servicio 16.000 empleados	100 millones de barriles de petróleo 441 miles de millones de pies cúbicos producción de gas	Vta. neta \$56.697 millones de pesos Util. operativa 15,1%	mercado interno y países limítrofes

(*) balances e informes al 2012

(**) balances e informes al 2011

Fuente: Elaboración propia con datos de balances y memorias de las empresas.

5. RESULTADOS

5.1. Enrique Eskenazi: un emprendedor austríaco

5.1.1. Origen y entorno cercano

La carrera de Enrique Eskenazi comenzó cuando él tenía diez años. Los valores familiares fueron claves para promover ciertos comportamientos. Sus padres habían migrado de Estambul a la provincial de Santa Fe, Argentina. En el barco que navegó hasta la Argentina fue donde se conocieron. Su padre, era originario de Estambul, pertenecía a una familia acomodada pero que debido a la Primera Guerra Mundial decide emigrar. Su madre en cambio, provenía de una familia más humilde donde los hábitos y costumbres sefaradíes se mantenían intactos. *“Los sefaradíes...jamás perdieron la alegría, las ganas de vivir, ellos también llevaban impreso, a su manera, el código de trabajo propio del Imperio Otomano” (2011:19)*. Ambos deciden emigrar de Estambul en búsqueda de un futuro mejor, por ello de esta experiencia el internalizó el concepto de riesgo y el cambio completo de la vida familiar. *“A mí el concepto de riesgo me apasiona, creo que si hay alguien que se expone es aquella persona que emigra, porque abandona sus raíces sobre la base de un sueño o de una expulsión, o de ambas...yo no fui inmigrante, pero mis padres si lo fueron y en ese contexto me criaron y formaron al hombre que soy” (2011: 20)*. Según cuenta en una anécdota, su padre Isaac Eskenazi, le dio una bandeja llena de juguetes, y le dijo *“si querés comprar caramelos o revistas, tendrás que vender estos juguetes por el barrio” (2011: 135)*. Esta enseñanza le generó a Enrique Eskenazi un gran aprendizaje en cómo manejar eficientemente su capital de trabajo, desde que era pequeño y en forma temprana. Esta formación unida a sus características personales forjó su carácter emprendedor. Él mismo se define como un personaje *“curioso y travieso”*, a quien le encantaba llamar la atención de la gente.

Asimismo, en relación a su formación en los valores familiares, Eskenazi menciona la importancia que sus padres le daban a la educación y al trabajo, dice era una típico hogar donde cada uno se enfocaba en el futuro y en lo que uno podía hacer. Pero que además, le atraía la lectura y el estudio. Vinculado a su amor por la lectura, surgen de su libro recuerdos acerca de personas que lo estimularon en la lectura y en su formación como emprendedor, por relatos llenos de sueños, hazañas y emociones. *“... uno de mis tíos maternos, muy bohemio, quien fue una presencia muy importante en mi vida, era un hombre de gran carácter que iba a mi casa todas las noches a leernos Julio Verne, Salgari...aquellos relatos me hacían soñar muchísimo, me emocionaban, me permitían viajar a lugares impensados” (2011: 23)*.

Cabe en este punto resaltar un aspecto no considerado en los análisis teóricos que menciona el emprendedor cuando refiere a los condicionamientos sociales y personales que definen su trayectoria. En este aspecto, según el mismo empresario, no todo se reduce a la toma de riesgos, las vivencias pasadas y la formación adquirida. En la entrevista realizada a Enrique Eskenazi, mencionó que aunque él ha adquirido conocimientos luego de varios fracasos, la suerte ha estado de su lado. *“No puedo negar que antes, durante y después de todo lo que puedo decir, hay un factor que se instala, una especie de diva entre los factores, que es la suerte. Es que, sólo en función de este azar –que no han podido desentrañar ni filósofos ni economistas-, se pueden explicar algunos resultados en la vida empresarial.”* (2011: 138). Esta “suerte” es la que iremos desarrollando posteriormente y es lo que desde la literatura austríaca llamamos espíritu emprendedor.

5.1.2. Formación y trayectoria profesional en sus inicios

Es esencial considerar en el desarrollo de las herramientas y habilidades de un líder innovador de esta naturaleza la educación formal obtenida; el entrenamiento en grandes empresas y la experiencia adquirida en las mismas. Por ello es fundamental un repaso sobre esta etapa de formación en la vida de Enrique Eskenazi y de cómo transcurren los años de formación. Estudió en el colegio Nacional de Santa Fe. Una vez finalizada su formación básica decide ingresar a la Facultad de Derecho, pero su padre le aconseja que estudie Ingeniería Química. De esta manera ingresa a la Universidad Nacional del Litoral (UNL), aunque confiesa en su libro que no sentía ningún amor por la Ingeniería, aunque con el tiempo lo logra, utilizando algunos mecanismos para encararla mejor. *“Debía cursar materias hoy llamadas <<duras>>, como Química Orgánica, Química analítica o Química Inorgánica. Estas asignaturas eran tan áridas para mí que sentía la necesidad de mezclarlas con otro tipo de lectura. Uno de mis favoritos era tener siempre a mano el libro de Filosofía Fundamental, de Jaime Balmes...cuando me aburría, seguía con Filosofía Neo escolástica...”* (2011: 27).

Paralelamente a su vida universitaria, comienza en esos años a militar en el Partido Reformista. Como era una fracción del partido socialista, le cuesta la expulsión de la universidad y el encarcelamiento por apoyar la permanencia de un grupo de profesores que fueron depuestos por la Revolución del 43. A los cuatro meses es liberado. *“La idea de no poder seguir con la carrera era insoportable, así que continué estudiando en soledad...me encontré con el profesor Fúnes...bajo el más estricto silencio intervino en mi causa y a las dos semanas estaba de vuelta en la universidad...”* (2011: 32). Las ganas de continuar estudiando se ven obstaculizadas una vez más, años más tarde, con la llegada de una carta que lo intima a realizar el servicio militar. A pesar de

solicitar prórroga para la culminación de sus estudios, ésta es denegada, el motivo, según se lo manifiestan es por “*inmoralidad*” (2011: 33).

Luego de tantas trabas a su formación se le presenta una gran oportunidad al viajar a un Congreso de Ingeniería Química, en representación del Centro de Estudiantes de la Facultad. Allí es donde tiene posibilidad de conocer a profesionales muy importantes del sector y genera contactos que le brindan la oportunidad de realizar una pasantía en la empresa Alpargatas, requisito necesario para obtener su título. A los pocos días lo contactan de la empresa Bunge & Born para una entrevista para trabajar de pasante en la empresa. Luego de analizar las dos propuestas, Enrique Eskenazi se define por ingresar en Centenera, una fábrica de envases para alimentos, perteneciente al grupo empresario Bunge & Born. Es allí donde se forma y aprende todo lo relacionado a lo empresarial, empezando a sus veinticuatro años, realizó su carrera en ese grupo hasta obtener la posición de Gerente General.

5.1.3. *Intraprenership: su paso por Bunge & Born*

Enrique Eskenazi ingresa a Bunge & Born a los veinticuatro años. Allí es donde empieza su carrera. Un joven sin experiencia, con su título de ingeniero en las manos y con ganas de aprender y progresar que de a poco se va convirtiendo en una persona muy importante para la empresa. En aquella época Bunge & Born era la única multinacional argentina. Por el estilo de trabajo de la misma no dudan en capacitarlo en el exterior. No sólo fue fructífero desde el punto de vista de los conocimientos técnicos incorporados, sino que además visualizó otro sistema de trabajo, donde según él, existía un respeto militar hacia los superiores y, además, el trabajo por resultados típico de la cultura americana. Sin embargo, a su regreso a la Argentina, quiso aplicar muchas cosas aprendidas, pero fue difícil, se encontró con la oposición del *staff tradicional* como él dice en su libro. Luego de varias insistencias logró convencerlos de comprar maquinarias con más tecnología y fue un éxito. Así es como, este emprendedor se fascina con la cultura americana, donde lo conquista el estilo puritano de trabajo. Es donde aprende otras formas de trabajo y en donde descubre y asimila los conceptos de liderazgo, competencia como los adoptan allí. “...es una cuestión clave apuntar hacia el éxito: consolidar dotaciones de personas que entiendan que, para seguir adelante como grupo de acción, deben sortear la soberbia con sabiduría y acompañarme con un impulso interno obcecadamente constante, producto de la propia convicción...” (2011: 138).

Con treinta años se le dio la oportunidad de expandir su conocimiento como empresario, y toma cursos especializados en Ingeniería en Alimentos en los Estados Unidos (Departamento de investigación de Continental Can Corp., en Chicago y Illinois Institute of Technology en la carrera

de Ingeniería en alimentos), y así también dirigir distintas industrias, y de esta manera le brindó confianza en el ambiente empresarial. *“Además, y más importante que lo anterior, años después me permitió conocer a la mujer de mi vida: Hazel Sylvia Toni Storey, hija única de un matrimonio extranjero que ingreso como traductora y bibliotecaria part-time de la compañía”* (2011: 45). Sylvia, quien lo apoya permanentemente a lo largo de su prolongada carrera. Como ingeniero de Centenera, a Enrique Eskenazi le ofrecen capacitarse en una de las compañías más grandes a escala mundial, *Continental Can Corp*, en los Estados Unidos. En los laboratorios de esa compañía se perfeccionaba y escribía informes diarios que luego enviaba a Argentina.

Todos esos años de trabajo dedicados a Centenera en Bunge & Born, fueron sumamente fructíferos, productivos y le sirvieron de aprendizaje para modelar al emprendedor que se estaba formando como gerenciador. En este punto, en la entrevista, Eskenazi menciona que tuvo fracasos y equivocaciones, resaltando lo importante que es tomarlos como aprendizajes y conocimiento, mucho más importantes que las enseñanzas que pueden dejar los éxitos obtenidos. *“Tampoco puedo negar que muchas claves para seguir conductas empresarias responsables las asimilé luego de experiencias sucedidas en la vida...si hago un resumen de las normas que guiaron en mi carrera, estoy seguro de que la mayoría de ellas surgieron de los aprendizajes que me dejaron algunos fructíferos fracasos que viví”* (2011: 135). *“También aprendí, a fuerza de equivocaciones, que se puede delegar todo menos el control de las cosas de las que somos responsables...trabajaba para un frigorífico que quedaba en Paraná. Como yo trabajaba en Bunge & Born, podía estar en el frigorífico solamente los fines de semana...tenía que viajar toda la noche en micro para llegar hasta allá...los resultados fueron negativos”*. (2011: 137)

Eskenazi le dedica aproximadamente treinta años de su carrera a Bunge & Born, pasando por varios niveles y áreas hasta culminar siendo gerenciador de Bunge & Born. Ahí decide dar el gran paso de retirarse de la empresa, luego del regreso de los hermanos Born debido a su secuestro. Sentía una gran necesidad y objetivo claro de convertirse en un emprendedor innovador independiente, cerrando un gran capítulo de su vida. Etapa que le permitió desarrollarse como profesional, brindándole experiencia en una empresa con una política sumamente recta con gran sentido de la competencia, de la innovación y capacitación del personal. Así es como Enrique Eskenazi decide abrir un último y gran capítulo de su vida profesional, decidiendo convertirse en este empresario que tanto deseaba. Generando nuevos desafíos, promoviendo este emprendedurismo y este sentido de innovación, liderazgo y competencia en sus hijos. Forjando a las nuevas generaciones que algún día lo sucedan, en este estilo de vida.

5.2. Características de las decisiones empresariales de compra de empresas

5.2.1. D1. GIAVA FBR S.A.: ser empresario en su primer emprendimiento

En su mejor momento profesional Enrique Eskenazi siendo Gerente General en Bunge & Born decide renunciar y enfocar su instinto emprendedor a su nueva carrera empresarial, realizando su gran sueño de convertirse en un emprendedor independiente. *“Llegó un momento en mi carrera, donde yo ya había llegado a ser Gerente General, era un hombre con prestigio y dije, quiero realizar la última etapa de mi vida como empresario”*(2012: 8).

GIAVA FBR S.A. es la compañía que impulsó la realización del sueño de Enrique Eskenazi de ser emprendedor. Una empresa dedicada a la consultoría, fabricación y venta de máquinas de última generación para el sector de alimentos-, asociado con empresarios italianos. En el año 1978 pega ese gran salto, formando esta nueva empresa. Sus nuevos socios eran ya conocidos por haber trabajado tantos años en Bunge & Born, esto también fue fundamental a la hora de decidirse. La garantía de saber quiénes eran y de la trayectoria que tenían no era menor. La empresa FBR SRL es una empresa, hoy en día conocida como FBR-ELPO S.P.A, constructora de máquinas y líneas completas para la transformación de tomate y fruta, líder en el mercado italiano y a nivel internacional. Fue fundada en el año 1963 y comenzó realizando máquinas para la industria conservera, en forma genérica a pedido de los clientes.

A pesar del riesgo e incertidumbre que esto conllevaba, también por tener cinco hijos en edad escolar, él tuvo el coraje y la perspicacia para hacerlo. Como también lo menciona en su libro y lo confirma en la entrevista, nuevamente hace notar su ferviente creencia en la suerte. *“Y bueno todo empezó a andar bien. Y ahí viene un factor que lo vas a tener siempre en este libro, lo vas a ver mucho en este relato, que es creer en la suerte. Mira, la suerte es como una neblina que existe como el aire...si uno tiene suerte va como una bola de villar...”* (2012: 9). En relación al contexto que define esa suerte, destaca la fortuna que ha tenido de encontrar profesionales que fueron jefes suyos quienes le han enseñado y traspassado conocimientos. Él consideró que ese era el momento adecuado para lanzarse como empresario, ya tenía cierto prestigio dentro de la industria y era conocido.

En cuanto a las acciones realizadas por Enrique Eskenazi de acuerdo a la decisión de ser empresario, se observa un alto nivel de relaciones interpersonales. *“...los empresarios de la alimentación me conocían. Y además yo había sido líder fundador de una organización que se llamaba COPAL, que por primera vez juntó a toda la industria alimenticia. Y todo eso me dio afecto con toda honestidad, un prestigio y además una política tremendamente recta, que era típica*

de Bunge & Born...” (2012:9). Otra acción relevante es la gestión de pago, en esta decisión el destaca que, gracias al *retaining fee* que le pago Bunge & Born durante aproximadamente dos o tres años, le permitió construir su propio negocio. También es interesante la decisión de asociarse, que definitivamente le permite dar el gran salto a empresario. Él ya estaba vinculado con los empresarios italianos, por negocios realizados desde Bunge & Born, cuando de la mano de ellos decide emprender este nuevo camino.

Tanto en la entrevista realizada en profundidad, como en el libro autobiográfico, no se menciona ni se detalla que tipo de información utilizó al tomar la decisión de crear GIAVA FBR S.A. Su experiencia como gerente de Bunge & Born le brindó las herramientas para decidir en los aspectos clave sobre la empresa, en base al análisis de los datos e información con lo que contaba. En la actualidad, la evaluación que realiza Enrique Eskenazi de su primera decisión (D1) es positiva. Tanto en la entrevista como en su libro el dice que le fue “*estupendamente bien con este grupo...*” (2011: 150). Sin embargo, a pesar de que la compañía, GIAVA FBR S.A., estuvo muy bien dirigida, las inestabilidades políticas y económicas no ayudaron, por ello el continuo en la búsqueda de nuevas oportunidades.

5.2.2. D2. Petersen, Cruz & Thiele ingenieros y arquitectos: gran desafío

Aunque este emprendedor le adjudique a la casualidad el conocer a Carlos Alberto Petersen, propietario de Petersen, Thiele & Cruz Arquitectos & Ingenieros, una importante firma que estaba al borde la quiebra, esta oportunidad llega a sus manos por toda la trayectoria y el prestigio alcanzado a través de su formación y el esfuerzo realizado. Carlos Alberto Petersen busca específicamente a Enrique Eskenazi para ofrecerle la dirección de la compañía. El objetivo del mismo era claro: el salvataje de la empresa.

La relevancia de esta firma se asocia con la gran trayectoria de la misma en el sector de la construcción. La empresa fue fundada en 1920, nació como una empresa de ingeniería y construcción, que ha realizado una gran cantidad de obras públicas y privadas en Argentina y países limítrofes, en especial han sido obras viales, hidráulicas, electromecánicas y de arquitectura. Algunas de las obras de ingeniería y arquitectura más destacadas son:

- ❖ Central Nuclear de Atucha II, a orillas del Río Paraná de las Palmas, Provincia de Buenos Aires.
- Complejo Hidroeléctrico Yaciretá, sobre el río Paraná, Provincia de Corrientes.
- ❖ Nuevo Puerto de Ushuaia, sobre el canal de Beagle, Tierra del Fuego. Es apto para albergar grandes navíos u cruceros.

- ❖ Centro Cívico de la ciudad de San Juan
- ❖ Proyecto y construcción del Pasaje Rivarola, ex La Rural.
- ❖ Sede Central de YPF, en Av. Diagonal Norte de la Ciudad de Buenos Aires.
- ❖ Edificio Torre Pirelli, en la esquina de Maipú y Juncal, en la Ciudad de Buenos Aires. Cuenta con un núcleo central que soporta la totalidad del peso del edificio a través de vigas en cuatro niveles.
- ❖ Edificio para Argentina Televisora a Color (ATC), en CABA, inaugurado en 1978.
- ❖ Ampliación y remodelación del aeropuerto Internacional Ministro Pistarini, en la localidad de Ezeiza, Provincia de Buenos Aires.

Frente a esta oportunidad, Enrique Eskenazi visualiza una gran oportunidad en una gran empresa que se encontraba en una situación financiera compleja. Es así como Enrique Eskenazi lo toma con gran motivación a este nuevo proyecto. *“Realmente quedé estupefacto cuando revisé y descubrí que estaban llenos de deudas, y sin dudarlo un instante comencé a trabajar con ellos...así empezó la intensa tarea de intentar la salvación de la empresa ante semejante panorama...dirigir Petersen en ese momento fue un verdadero desafío para mí.”*(2011: 151-152). Es llamativo que una persona con tanto prestigio y reconocimiento pueda involucrarse en una situación que pueda comprometer el prestigio alcanzado. Sin duda, han pesado más en la decisión, los atributos del desafío y el riesgo que del miedo a ver su prestigio deteriorado. Comienza entonces a comprar acciones de los accionistas que quieren retirarse de la compañía. Finalmente, Carlos Alberto Petersen y Enrique Eskenazi permanecen como socios propietarios de la empresa. Y se piensa en una gran oportunidad porque por un lado era un gran desafío por la situación económica financiera y, por otro lado, era barata y eso compensaba sus desequilibrios financieros.

De la cita mencionada anteriormente, se puede interpretar la palabra *“estupefacto”*, indicando una sensación de sorpresa, donde se presenta una oportunidad pero al mismo tiempo provocando una sensación de miedo, de verse finalmente como empresario, como si generara un quiebre en su relato. También podría interpretarse como grán oportunidad de ser empresario que emerge sin haber sido formalmente buscada. Revisando su trayectoria, se podría concluir que el inicio de su carrera empresarial se origina en esta oportunidad, puede ser que en esta palabra *“estupefacto”* resuma esa visión de la oportunidad. En relación al contexto, Enrique Eskenazi describe en su libro, una situación de crisis por parte de los accionistas. *“...algunos de los dueños quisieron venderlas pues estaban agotados, así que yo empecé a comprárselas porque, sinceramente veía con claridad que Petersen tenía un futuro excelente en el mediano plazo...”* (2011: 153).

En cuanto a las acciones realizadas por parte del Enrique Eskenazi en relación a esta decisión, D2, el mismo dice que “...*circunstancialmente conocí a Carlos Alberto Petersen...*”. Es interesante analizar esta frase esbozada en la entrevista. Si bien el emprendedor dice que el encuentro con el empresario fue circunstancial, Carlos Alberto Petersen lo ha buscado, específicamente a este emprendedor innovador, para que la dirija, por su conocimiento en la materia y por el prestigio alcanzado en Bunge & Born. A tal punto que se le ofrece salvar una empresa al borde la quiebra. Lo que él manifiesta como circunstancial se puede observar que tiene que ver con la causalidad. El hecho de adjudicarlo a lo circunstancial muestra la humildad del emprendedor a la hora de reconocer merito propio. En esta decisión se destaca la el requerimiento de balances por parte del emprendedor, necesario a la hora de evaluar la situación económico-financiera que debía enfrentar la empresa. Lo que le confirma la situación caótica que se encontraba.

En este punto, se destaca claramente su objetivo estratégico de querer ser empresario y también el objetivo de crecimiento tanto económico como personal y profesional. Es interesante detectar la claridad de sus objetivos como emprendedor, más allá de sobresaltos y traspiés que se le presentan en su carrera. Esto señala la fortaleza que tiene el emprendedor, elemento fundamental para alguien que toma desafíos y riesgos constantes. En este sentido, el empresario al evaluar esta decisión (D2) manifiesta una satisfacción. Pese a la mala situación de la empresa, el emprendedor, desde la revisión de los balances, que eran alarmantes, vislumbraba un excelente futuro para esta empresa. Como recompensa de haber realizado una acción que implicaba un gran desafío, pudo finalmente lanzarse como empresario. Este emprendedor alude a este tema en su libro, diciendo que “*La estructura interna de ser empresario está cimentada en la capacidad de riesgo; es decir, en saber reconocer cuando es posible arriesgar y cuando no. Allí se encuentra la base de un triunfo o una derrota.*” (2011: 156).

5.2.3. D3. Primera diversificación: sector financiero

Cada emprendedor necesita contar con un equilibrado balance de riesgo gerencial, el mismo debe contar con la capacidad de reconocer donde y como jugar con ello en las decisiones diarias. “*La estructura interna de ser empresario esta cimentada en la capacidad de riesgo; es decir, en saber reconocer cuando es posible arriesgar y cuando no. Allí se encuentra la base de un triunfo o de una derrota.*”(2011: 156). En este nuevo emprendimiento, comenzó la expansión hacia nuevos y diversos sectores. La primer diversificación llevaba a cabo por Enrique Eskenazi desde Grupo Petersen está relacionado con el área financiera. Este emprendedor innovador identificó como esencial abastecer y apoyar las diferentes áreas económicas argentinas como la agraria o la industria minera creando bancos regionales. Existen muchas razones para ello: debido a reducción

de costos, una banca especializada para cada industria. Además, los beneficios se quedarían en el área de influencia y serían reinvertidos en el sector y no serían direccionados a la ciudad. En línea con esta estrategia, este emprendedor no dudó en la decisión de adquisición del Banco de San Juan en el año 1996. *“Nosotros comenzamos a desarrollar la idea de organizar una banca regional para que de esta forma el dinero no continuara fluyendo a la Ciudad de Buenos Aires. Esto estaba absorbiendo un porcentaje muy importante de las ganancias que eran producidas en el país. Esto es, el concepto de que el capital quedara en la región donde había sido generado, desde donde, se obtendrían ganancias por el simple hecho de que el capital, permaneciendo en la banca regional, debería ser reinvertido en la región. La clave consiste en retener el dinero en el área de la provincia o zona de influencia.”*(2011: 169).

El Banco de San Juan había sido fundado en 1943, fue un instrumento muy importante para las épocas difíciles, ya que además de tener un objetivo financiero, propulsaba la industria de la zona. También generó, con el tiempo, diversas aperturas de sucursales, pero llegaba la década del 90, este banco se encontró con serias dificultades. Por ello la provincia de San Juan decide licitar la operación de venta del 75% de las acciones del banco. El 22 de noviembre de 1996 se adjudica la venta, y a partir de allí es donde se realizan modificaciones estructurales. Se amplió la gama de servicios ofrecidos como por ejemplo el pago de sueldos, acreditación de jubilaciones, recaudación para empresas tanto públicas como privadas, acompañado de una ampliación de los cajeros automáticos propios. Para todo este nuevo esquema del banco se hizo indispensable la colaboración de la provincia, generándose así, un Convenio con el Fondo fiduciario para el Desarrollo Provincial. Se puede decir que en el transcurso de los años, este banco se consolidó como líder de la región de Cuyo.

En cuanto a las acciones por parte del empresario, se verifica una relación estrecha con los funcionarios de esta provincia, anterior a la adquisición del banco, relacionado con la actividad del Grupo Petersen, que es la construcción. En el año 1982, el Grupo estaba construyendo más de mil viviendas, cuando se presenta una gran crisis y comienza un cese de pagos por parte del gobierno nacional. Aquí es donde se entabla una negociación por mayor financiamiento y otorgamiento de créditos con el banco de San Juan, dirigido por la doctora Nélida Martín. Estas acciones previas a la adquisición del banco, son, según mi lectura, fundamentales para la oportunidad que surge luego, debido a que es por ese conocimiento y relación que tiene con los funcionarios de la provincia de San Juan, que se le presenta esta oportunidad. Por lo que se puede inferir que, el prestigio del Grupo Petersen, adicionado a la trayectoria en la construcción de viviendas, ha fomentado una buena relación que desencadena en la propuesta de adquisición del banco.

En relación a la gestión de pagos para la decisión D3, es fundamental la asociación con el señor Raúl Catapano, dueño de la financiera. Al asociarse, se presentan a la licitación del banco y ganaron. Lo que demuestra que, por un lado, hubiese sido imposible la adquisición del banco sin alguna asociación con alguna empresa capitalista. Y por otro lado, que en esta asociación, el aporte del emprendedor tiene más que ver con conocimientos y manejo de empresas que con el aporte de capital. Evidentemente, el Grupo Petersen necesitaba de un socio financista para concretar la compra, esta solución la brinda un funcionario de la provincia, al presentarle al señor Catapano.

En cuanto a la información utilizada para la toma de esta decisión, D3, no hay mención alguna en cuanto a balances, equipos de trabajo o algún tipo de asesoramiento. Es evidente que ha utilizado información formal del banco para la toma de decisiones. Aunque no exista aclaración de ello, tanto en la entrevista como en el libro, se puede inferir que este emprendedor verifica la situación económica financiera, y claramente ve una oportunidad en esta adquisición.

Detrás de este hecho se ve claramente el objetivo estratégico del empresario, la idea de una banca regional para que el dinero no fluyera a bancos de la Ciudad de Buenos Aires o a bancos nacionales y que las ganancias generadas se reinvirtieran en la misma zona, para que de esta forma se quede en la región de origen del capital. *“Retomando la idea de crear una banca regional, el Grupo Petersen mantiene la teoría de aunar bancos provinciales, bien sea comprando o haciendo uniones estratégicas, porque entiende que el fin es trabajar en servicios comunes...seguiré impulsando el proyecto de la banca regional y buscando la unión, en un mismo plano de igualdad, de los bancos provinciales de cada zona para abaratar costos. Esto se haría por medio de la compra centralizada de servicios, que no afecta a la competencia comercial entre las entidades. Es decir, vamos a rivalizar...y competir en mejores condiciones frente a los bancos nacionales.”*(2011: 174) Acerca de la evaluación de esta decisión, el empresario destaca que el resultado fue positivo habiéndolo sorteado circunstancias difíciles que generaron aprendizajes importantísimos para los proyectos venideros. *“Siempre digo que en el recorrido de la vida hasta las circunstancias más positivas tienen algo de negativo y viceversa...allí, en esa coyuntura tan especial, se fue fogueando el equipo que luego llevaría adelante nuestro posterior desarrollo. En otras palabras: esta ecuación tuvo una sumatoria realmente muy positiva para nuestro futuro...el banco de San Juan nos costó una fracción de hígado y corazón.”* (2011: 169)

Se puede interpretar, que fue muy conflictiva la decisión de compra del Banco de San Juan, pero que esto sin embargo sirvió de aprendizaje para las posteriores decisiones de compra y para el armado de un equipo de trabajo y asesoramiento para este emprendedor. Sin dudas, se podría decir que este emprendedor no se asusta ante el primer conflicto, sino que esto lo retroalimenta para continuar con su objetivo pero enriquecido con lo acontecido en decisiones anteriores. Sin lugar a

dudas, el resultado obtenido impulso a este emprendedor a continuar invirtiendo en el sector. Desde allí, comenzó una múltiple adquisición de bancos:

❖ El Banco de Santa Cruz en 1998

Este banco que fue fundado en el año 1958 por la gran necesidad de realizar contar con un agente y una Caja del estado provincial. Pero luego de la licitación y adquisición pasó también a ofrecer servicios al público y a empresas importantes de la región. Enrique Eskenazi decide ampliar la compra en este sector, y visualiza una nueva oportunidad de compra de bancos, el Banco de Santa Cruz. El se encontraba sumamente entusiasmado y motivado, sin embargo el equipo de asesores se oponía a tal decisión. Esto se debe a lo sucedido con el banco de San Juan. Luego de varios intentos por convencerlos, logra que el equipo revea el asunto y comienzan a visualizar aspectos positivos de la oportunidad de compra. Así que en el momento que obtiene el visto bueno por parte del equipo, hace un llamado en el medio de un paseo con amigos para concretar la operación de compra. En esta acción del emprendedor se refleja su constancia y sus ganas de crear que no cesan, aun cuando se encuentra en medio de un paseo con amigos. Es clara su vocación de emprender cosas nuevas.

En primer lugar porque el contexto continuaba siendo complicado para el sector financiero, el banco se encontraba en muy mal estado económico y financiero. Esta situación se reflejaba en el sector de las finanzas, que en los 90' se encontraba muy deteriorado. En cuanto a la oportunidad que surgía, también había que destacar que, para él y su equipo de asesores la idea de invertir en la Patagonia era interesante, así lo expresa en el libro. *“A mi equipo, luego de cierta renuencia, le entusiasmo la idea de invertir en la Patagonia, puesto que intuía su rol revolucionario en la Argentina. Allí había un futuro prometedor: hidrocarburos, minería, pesca, turismo...”* (2011: 172)

El emprendedor una vez más le adjudica a la suerte el hecho de conocer al doctor Néstor Kirchner, quien luego de algunos años se convertiría en Presidente de la Nación Argentina. En ese momento, el doctor Kirchner era el gobernador de la provincia de Santa Cruz, y al momento de conocerse le comenta a Enrique Eskenazi que era inminente la necesidad de vender el banco provincial, ya que le había ocasionado pérdidas económicas. Es interesante, desde mi punto de vista, que una persona con tanto poder, tanto económico, financiero como político le de crédito a la suerte en relación a la obtención de éxitos u oportunidades. Esto lo muestra como una persona que no se atribuye todo el crédito a su accionar.

En cuanto a la gestión de pago, se observa una asociación con la provincia, según el mismo empresario, servía el tener una participación del Estado. En primer lugar porque permitía la obtención de créditos a menor costo y, en segundo lugar, porque el Estado paso a ser un participante preponderante en el área económico. Por ello, se adquiere un 21% del banco de Santa Cruz, manteniéndose el 49% en manos de la provincia, aunque se establecía también que, la dirección y el manejo se encontraría en manos del empresario y su grupo.

❖ Luego, el Nuevo Banco de Santa Fe en 2003

Este banco fue fundado en 1874, en aquel momento se llamaba Banco Provincial de Santa Fe. Las primeras sucursales fueron en Santa Fe y Rosario. En la década del 90' este banco también se encuentra en una situación financiera difícil, por lo que se privatiza en el año 1991, cambiando su nombre a Banco de Santa Fe SAPEM, aunque la provincia participa, este proceso es polémico, contando con la gestión de los hermanos Carlos y José Rohm. Tiempo después, en el año 2002, son acusados de blanqueo de dinero. Por ello el banco nuevamente va a licitación, es adjudicado finalmente al Grupo Petersen. En esta decisión, el empresario se apoyo en su equipo de trabajo, que hacen a su vez de asesores. El dice que generó en el Grupo Petersen, un equipo de trabajo con profunda responsabilidad en las acciones emprendidas. Y que además, ha adquirido gran experiencia en la primera decisión de diversificación, que fue la compra del Banco de San Juan. Esta segunda adquisición de bancos contaba con más pericia en la toma de decisión que la anterior.

El objetivo estratégico para Enrique Eskenazi es fundamentalmente, como lo menciona previamente: la regionalización geográfica. Esto serviría para que el dinero, de la región, no fluya hacia los bancos de la Capital Federal y Gran Buenos Aires. También destaca que no es fundamental la compra de bancos, sino las uniones estratégicas. *“...este es mi sueño de orden nacional, no privado...no puede ser que actividades que representan la base misma de la economía, como el petróleo, la minería y la agricultura, no tengan la actividad bancaria centralizada y especializada en cada uno de los mercados”.*(2011: 175)

El empresario tuvo la posibilidad de conocer al doctor Hermes Binner siendo intendente de Rosario, pero según el mismo empresario, Hermes Binner tuvo cierto reparo o desconfianza al principio originada a partir de una campaña en contra del empresario (2011: 173), aunque luego esto se subsanó, y actualmente la relación con el gobernador es buena. Esto demuestra que una de las acciones del emprendedor, al tomar una decisión de compra de empresa, es generar un vínculo con los políticos, en este caso con el gobernador de Santa Fe. En cuanto al desempeño, Enrique Eskenazi lo evalúa como positivo, dice que en dos años se pudo sanear el banco, y se pudo aumentar el número de sucursales. Lo que refleja que la adquisición la realizó observando un

desequilibrio económico- financiero en el banco, que lo llevo a tomar esta decisión de compra del mismo.

- ❖ Finalmente, el último banco en incorporarse al Grupo es el Nuevo Banco de Entre Ríos en el 2005.

Este banco tiene su origen en el Banco Entrerriano, fundado por el Gral. Justo José de Urquiza. Comenzó a funcionar en 1933, en su larga trayectoria ha sido fusionado y privatizado, para luego en el año 2005 ser incorporado al grupo de bancos del este emprendedor y su equipo. La motivación es clara para el empresario, ya que reitera sus ganas de “unir” las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y la zona Oeste de Buenos Aires. Un aspecto clave y sumamente estratégico es la inteligente red de comunicación y relaciones interpersonales (“networking”) en el área de negocios, Enrique Eskenazi demuestra cuán importante es, con un amplio abanico de ejemplos, el generar asociaciones estratégicas con diferentes inversores.

Aun más relevante es mencionar que, estas adquisiciones se han realizado en un contexto crítico del sector financiero. La década del '90, fue una década en la cual la rentabilidad del sector financiero era muy pobre. Por ello, este emprendedor con su equipo toma la oportunidad de participar en estas licitaciones para la adquisición de bancos para luego realizar en ellos profundas reestructuraciones. Al realizar esta gran acción, de introducirse en el sector financiero, modifica el nombre de la compañía a Grupo Petersen. La evaluación que realiza el emprendedor de estas cuatro adquisiciones de bancos, en distintas regiones del país han sido gratamente satisfactorias. *“Es interesante analizar los porqué del mal estado financiero y de las ineficiencias internas que tenían todos los bancos que fuimos adquiriendo. La respuesta está vinculada a la decadencia que sufrió la Argentina cuando, por tal razón, en ese momento, el país perdió un porcentaje importante del producto bruto intentando neutralizar sus quebrantos.”*(2011: 171).

5.2.4. D4. Diversificación, segunda etapa: sector agroindustrial

Consistente con su innovador razonamiento, ingresa al sector de los agro alimentos, más específicamente en la producción vitivinícola, Santa Sylvia S.A., aproximadamente en el año 2000. Este emprendedor vislumbraba una fuerte demanda global con el ingreso de los países asiáticos al mercado.

Es interesante, la manera en la que este emprendedor, rescata la figura del agricultor, sosteniendo la idea que ellos son los verdaderos emprendedores innovadores, que asumen constantes riesgos. Lo

que demuestra además, que este emprendedor valora a las personas que son capaces de tomar riesgos. Esto es, para él, un elemento fundamental y necesario que debe tener un emprendedor innovador. *“Argentina es un país con grandes posibilidades porque existen cuatro riquezas. Existen las riquezas agrarias, que es la base de Argentina porque es una combinación de personas habilidosas y capaces, que aunque parezcan ignorantes ellos asumen riesgos, ellos son los verdaderos emprendedores, los agricultores, grandes, chicos o medianos....le dan direccionamiento al crecimiento económico Argentino, con las necesidades globales de alimentos, mas aun con la incorporación de los países asiáticos. Las otras riquezas son la minería, la energía y la educación.”*(2012: 7)

Enrique Eskenazi no se conforma con haber ingresado al sector de las finanzas, sector en el que logra posicionarse, sino que además decide emprender un nuevo desafío, diversificar aun más a la compañía, incursionando en el sector agroindustrial. Este proyecto está relacionado con el sector vitivinícola y olivar. Este emprendimiento situado en el Valle de Zonda de la provincia de San Juan, donde por un lado incursiona en la implementación de un nuevo sistema de cosecha manual nocturna. Este tipo de recolección manual favorece las cualidades de los cepajes más finos de las uvas. Además de contar con otros varietales, han emprendido también en el sector olivar. Lo que es de destacar es que para este proyecto, el emprendedor no dudó en solicitar el asesoramiento de un enólogo sumamente reconocido en los Estados Unidos, Paul Hobs. Esto indica un profesionalismo y gran valoración de la eficiencia y de la minimización de errores por parte de Enrique Eskenazi, quien a la hora de incursionar en un sector diferente lo hace de la mano de profesionales destacados en la materia.

Su motivación es clara, en cuanto la refleja en esta cita tomada del libro (2011: 183): *“Siempre creímos que el desarrollo industrial argentino debía estar basado en cuatro vectores básicos: a) Educación, cultura e innovación; b) Agropecuario, muy eficiente tanto en el ámbito nacional como internacional; c) Energético, como combustibles fósiles y/o renovables; d) Minería aun como potencial...el d, es nuestro desafío actual.”*

En esta cita, se ve claramente que para este empresario, el ingresar a este sector es sumamente importante, lo motiva el pensar que este, es uno de los vectores de la economía argentina y que además es eficiente. En la entrevista realizada el reitera su concepto acerca de los agricultores, resaltando su capacidad de toma de riesgo y que en definitiva, son ellos los verdaderos empresarios (2012: 2). Además observa como una gran oportunidad el ingreso al sector agroindustrial ya que la necesidad de productos agrarios es creciente, más aun, con la incorporación de los países asiáticos. Una vez más, Enrique Eskenazi visualiza un desequilibrio en el sector, y allí es donde decide una vez más, ingresar.

En cuanto a las acciones, no detalla, ni en el libro escrito por el empresario ni en la entrevista realizada en profundidad, las redes generadas ni la gestión de pago para la adquisición de esta compañía. Pero se verifica en la página de internet de la misma empresa una asociación con otras bodegas sanjuaninas, para posicionarse a nivel internacional. Aun así, se podría decir que ya había establecido, anteriormente, una relación fluida con los gobernantes de la provincia de San Juan. En primer lugar con la construcción de viviendas y posteriormente con la adquisición del banco de San Juan. Tampoco se detalla que tipo de información requirió Enrique Eskenazi a la hora de tomar esta decisión, D4. En cuanto al objetivo estratégico, en la entrevista el señala que (2012: 20): “...estamos juntando a todos los sectores de la Argentina y dicen seguro <<este tipo está loco>>...”.

Como evolución de la decisión se observa que los varietales Malbec y Syrah han sido premiados y son comercializados en el mercado internacional, esta información es obtenida de la página web de la empresa. Esto indicaría que es favorable la evaluación de la decisión de compra.

5.2.5. D5. Diversificación, tercera etapa: sector energético

En línea con la idea expuesta en las decisiones anteriores, la decisión de ingresar a la industria energética se convierte en una tercera etapa de diversificación para el Grupo Petersen. Es un salto enorme el que Enrique Eskenazi hace, la decisión de adquisición, en este caso, compra de acciones YPF S.A. Es extremadamente importante, por la dimensión de la transacción realizada pero también porque es un emblema nacional para Argentina.

YPF S.A. (*Yacimientos Petrolíferos Fiscales*) fue fundado en 1922 como una empresa estatal durante la presidencia de Hipólito Yrigoyen. La compañía se ha dedicado, desde sus inicios, a la exploración, destilación y venta de combustibles. Luego, en el año 1992 la empresa es privatizada. Para seis años más tarde, pasar a manos en Repsol, una compañía española. Esta empresa es un emblema nacional pero también es relevante por el número de personas empleadas en la misma, que alcanza alrededor de 45.000 personas, 2.000 de ellas que trabajan en la Torre YPF en la Ciudad de Buenos Aires. Desde el 3 de Mayo del 2012, la compañía retorno a manos del gobierno por un decreto realizado por la presidente Cristina Fernández de Kirchner. Este hecho ha generado revuelo internacional entre los gobernantes de los diferentes países, que mostraron su enojo pero también de aquellos que demostraron su apoyo a la decisión.

Enrique Eskenazi explicó la dimensión de la transacción, y la larga trayectoria de YPF S.A. La decisión de adquirir YPF significó un gran salto para la compañía: *ingresamos en una de las compañías energéticas más importantes de América latina. Diversificándonos en una industria clave, con un alto potencial de crecimiento para el desarrollo del país. Esta actividad representa la base para el desarrollo de la industria de los alimentos commodities, que caracterizan al país (2011:181).*

En el año 2008, Enrique Eskenazi realiza la adquisición del 15% de las acciones de YPF S.A. a la empresa española Repsol (quien poseía el 85% de las acciones), luego en el año 2011 realiza la ampliación de compra, incorporando otro 10% al paquete accionario. El motivo de esta decisión de adquisición se observa en enumeradas ocasiones, tanto en la entrevista como en su libro, pero es en este último, donde expresa claramente que a través del Grupo Petersen, este emprendedor estuvo siempre enfocado en el ingreso al sector energético, específicamente en el ingreso a esta compañía. *“El Grupo Petersen siempre estuvo interesado en el sector energético y especialmente en el petrolero, pues consideramos que constituye una oportunidad de negocios muy importante para nosotros y para el desarrollo industrial de la Argentina. Esta actividad representa una base de sustentabilidad del crecimiento de fabricas de commodities alimentarios –manufacturados o no- que caracterizan al país, como también del potencial minero...” (2011: 182)*

De esta cita, también se puede resaltar que el emprendedor toma decisiones de adquisición cuando visualiza desequilibrios, pero también cuando considera que determinado sector es “base de sustentabilidad” para otras actividades fundamentales en la economía argentina. Lo que demuestra que Enrique Eskenazi no pierde de vista los vectores que impulsan al país. Así también lo hace con la mención de la minería, en la misma cita, aunque hasta la realización de la entrevista no ha tomado la decisión de ingresar en ese sector, el refleja su interés.

En cuanto al contexto, Enrique Eskenazi menciona el prestigio ganado por el Grupo Petersen, que generó apoyo de los bancos suizos, norteamericanos, brasileiros, mexicanos y franceses, que le permitieron ingresar a YPF S.A. Pero también se debería tener en cuenta en el contexto, de Repsol, la empresa española que tiene la mayoría de las acciones de YPF S.A., que demuestra la intención de vender acciones, de reducir su capital en el mercado argentino. El empresario considera que el proyecto de crecimiento del Grupo Petersen acompañó al crecimiento sostenido del país, y que es en ese momento en el cual se presenta la gran oportunidad para concretar esta “*aspiración largamente ansiada*” como dice él en su libro (2011: 179). También lo comenta en la entrevista, el hecho de haber intentado en varias oportunidades el ingresar a esta compañía petrolera sin resultados positivos. Con estos comentarios realizados por el emprendedor, se puede interpretar que esta decisión de adquisición tiene años de elaboración.

En relación a la acciones realizadas por el empresario en esta toma de decisión, se observa en primer lugar, un conocimiento del Sr. Antonio Brufau, Presidente de Repsol. Esto fue algunos años antes de esta decisión, cuando el Sr. Brufau le solicita una reunión al Enrique Eskenazi ya que estaba interesado en escuchar opiniones de banqueros argentinos. Además de ello, otra relación que favoreció a esta posibilidad de adquisición de las acciones de YPF S.A. fue que se tenía con bancos extranjeros, que según lo comenta en la entrevista el empresario. “...nos conocían como familia...por ejemplo tuve una cena con Mayor que era el ministro de la Thatcher...nos invitaban permanentemente...” (2012: 15).

La gestión de pago, en esta decisión D5, es una cuestión realmente importante, por el monto de pago, por la capacidad crediticia obtenida y por el revuelo que ha provocado. Él lo especifica claramente en el libro relatando las acciones realizadas. “*Nuestro ingreso a YPF fue el proyecto financiero más importante de los últimos años de la Argentina porque pusimos más de 2.000 millones de dólares cuando el país no tenía capacidad para pedir dinero prestado en el exterior, luego del vergonzoso default...los bancos extranjeros confiaron en nosotros porque conocían nuestra trayectoria. Esa fue nuestra carta de presentación. Estábamos en contacto con el Credit Suisse: entidad que encabezó el grupo de bancos que nos consiguió el dinero. Ahí compramos aproximadamente el 15% de las acciones de YPF...y a fines de mayo de 2011, también con préstamos internacionales, adquirimos otro 10%, totalizando así el 25,46 % de las acciones, lo que nos convierte en el segundo accionista de la compañía, después de Repsol.*” (2011: 182)

Es claramente visible que en esta decisión es de suma importancia la asociación que se genera con Repsol, sino que también es de vital importancia la relación entablada con el banco Credit Suisse y el grupo de bancos que lo acompaña. Sin el apoyo de los bancos extranjeros, liderados por el banco Credit Suisse, la decisión de adquisición de las acciones hubiese sido muy difícil.

No se refleja en su relato del libro la utilización de información por parte del empresario, aunque cabe destacar que los balances de la compañía son fácilmente accesibles. Además es lógico pensar desde la perspectiva de los bancos extranjeros que otorgaron el crédito, que estos créditos no hubiesen sido aceptados sin una rigurosa evaluación de la situación económico financiera de la empresa. Lo que si aclara el emprendedor tanto en el libro como en la entrevista es que existió una dura negociación que duro aproximadamente dos años. Con el equipo de trabajo del empresario viajando a España y a su vez, recibiendo a los equipos de Repsol. Según Enrique Eskenazi no es imprescindible conocer el negocio petrolero sino el tener sentido común y sensibilidad para ver las cosas. El empresario es consciente que la adquisición del 25% de las acciones de YPF significa un salto cualitativo grande para el Grupo Petersen. Su objetivo estratégico es claro, en cuanto a que ingresa a un sector, el sector energético, que él considera clave para el crecimiento del país. No

solo a título personal del empresario esta compra es significativa, sino que para el Grupo Petersen representa un crecimiento sin precedentes.

En relación a la evaluación de la toma de decisión D5, se pueden decir que el emprendedor pasa por diferentes estadios. En una primera etapa, el empresario se muestra honrado de pertenecer a YPF y profundamente agradecido con Repsol. Luego, en una segunda etapa, considera que el manejo de la empresa es complejo, menciona a los sindicatos y las relaciones con el gobierno, esto lo hace en la entrevista en profundidad. En una tercera etapa, también comentado en la entrevista, se muestra con incertidumbre acerca del futuro de la compañía, por distintas teorías que circulan, una de ellas, la posibilidad de estatizar a la compañía petrolera a principios de mayo. Por ello, es complejo el referirse a una evaluación del desempeño en esta decisión, D5. *"...los españoles al principio no le habían dado mucha bolilla a la búsqueda de petróleo, ellos necesitaban rentabilidad y la tuvieron...nosotros dijimos entonces, "vamos a cambiar", vamos a hacer mucho más que inversiones pero en la búsqueda de petróleo...empezamos con la parte marítima...hasta ahora han fracasado...porque la búsqueda es muy ingrata...pero por eso nos propusimos hacer una búsqueda en toda la Argentina, simultáneamente empezamos a estudiar hace dos años un nuevo sistema...una nueva metodología que se llama shale oil y shale gas."*(2012: 27)

Tomando de referencia la interpretación personal y los elementos obtenidos de la entrevista realizada en profundidad y los documentos otorgados por el emprendedor, se pudieron analizar los diferentes estadios o etapas de la vida de Enrique Eskenazi como también los hitos profesionales y empresariales de este emprendedor. Todo esto resumido en el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 6: Cuadro de decisiones estratégicas y rasgos personales

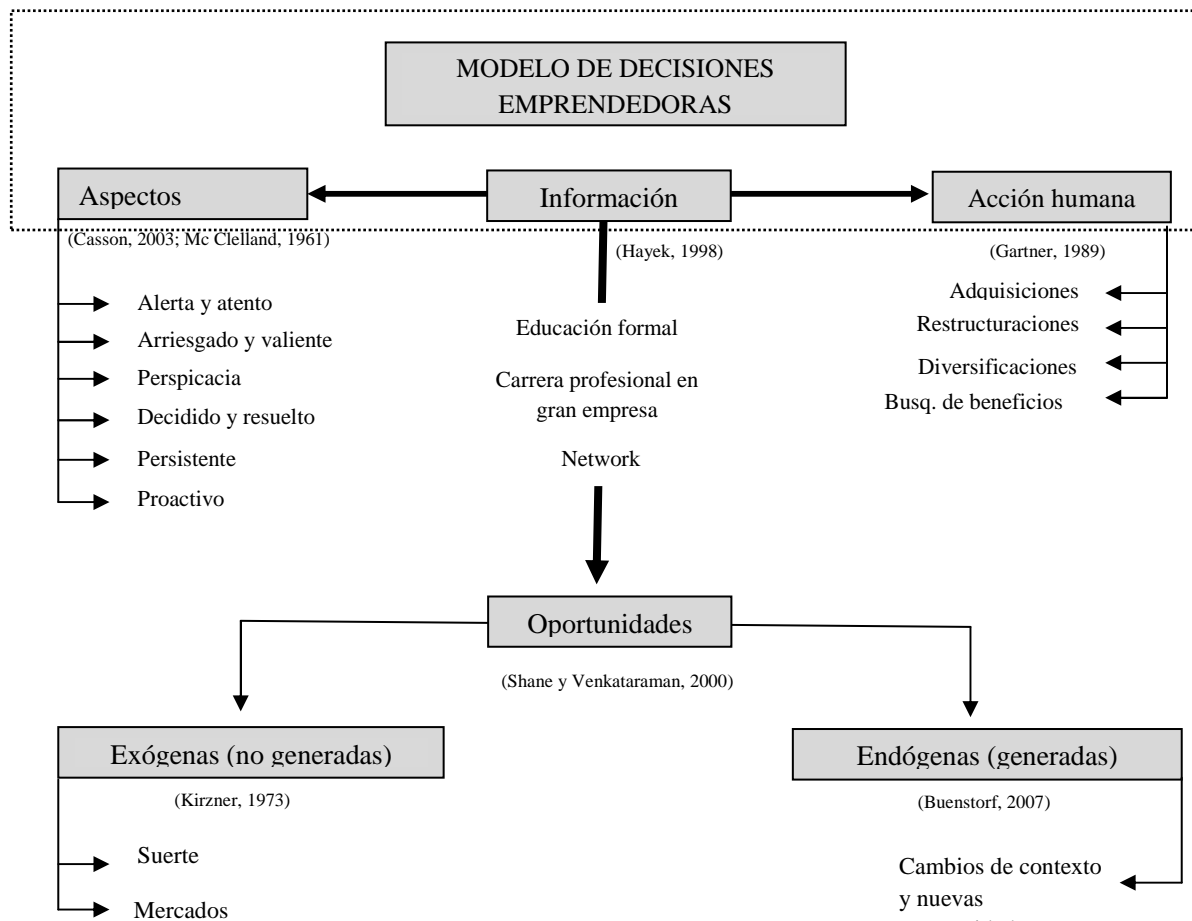
C1	C2	C3	C4	C5
Decisión	Descripción de la decisión	Atributos de emprendedor	Detección de Oportunidades	Extracto que vincula C3 & C4
Decisión N°1: ser empresario	Una empresa dedicada a la consultoría, fabricación y venta de maquinas de última generación para el sector de alimentos-, asociado con empresarios italianos	arriesgado valiente red de contactos persistente independiente	FBR, firma italiana – dedicada a la producción de maquinaria para industria alimenticia- propone una asociación con Enrique Eskenazi, por su prestigio y conocimiento y expertise adquirido en Bunge & Born.	<i>“La industria alimenticia me conocía, yo había sido uno de los fundadores de la organización COPAL, -Coordinadora de las industrias de Productos Alimenticios-, que por primera vez junto a toda la industria alimenticia y con todo el afecto y honestidad, prestigio y además una política tremendamente recta, que era típica de Bunge & Born.”(2012: 9)</i>
Decisión N°2: Gran desafío	Petersen, Thiele & Cruz Arquitectos & Ingenieros, una importante firma que estaba al borde de la quiebra, que le ofrece a este emprendedor el gerenciamiento de la misma.	Desafiante buscador tecnicismo prestigio capacidad de trabajo red de comunicación	Este emprendedor visualiza una gran oportunidad, comprando acciones de socios que se retiraban de la compañía.	<i>“...algunos de los dueños quisieron venderlas pues estaban agotados, así que yo empecé a comprárselas porque, sinceramente veía con claridad que Petersen tenía un futuro excelente en el mediano plazo...” (2011: 153)</i>
Decisión N°3: diversificación 1° etapa: FINANZAS	La primer diversificación llevaba a cabo por Enrique Eskenazi desde Grupo Petersen está relacionada con el sector financiero. En concordancia con su estrategia, no dudo acerca de la decisión de adquirir el banco de San Juan en 1996.	buscador decidido creativo con miras al futuro	Este emprendedor innovador identifica como esencial el respaldar, apoyar y financiar diferentes áreas económicas argentinas como por ejemplo el sector agrícola o la industria minera a través de la creación de bancos regionales. Existen varios factores y razones para realizarlo: por reducción de costos,	<i>“Retomando la idea de crear una banca regional, el Grupo Petersen mantiene la teoría de aunar bancos provinciales, bien sea comprando o haciendo uniones estratégicas, porque entiende que el fin es trabajar en servicios comunes...seguiré impulsando el proyecto de la banca regional y buscando la unión, en un mismo plano de igualdad, de los bancos provinciales de cada zona para abaratar costos. Esto se haría por medio de la compra centralizada de servicios, que no afecta a la competencia comercial entre las entidades. Es decir, vamos a rivalizar...y competir en mejores condiciones frente a los bancos nacionales.”(2011: 174)</i>

	Banco de Santa Cruz en 1998	Red de conexiones y comunicación	bancas especializadas en distintas industrias. Además, los beneficios se quedarían en el área y serían reinvertidos en el sector y no serían reorientados a la ciudad.	<i>“A mi equipo, luego de cierta renuencia, le entusiasmo la idea de invertir en la Patagonia, puesto que intuía su rol revolucionario en la Argentina. Allí había un futuro prometedor: hidrocarburos, minería, pesca, turismo...” (2011: 172)</i>
	Nuevo Banco de Santa Fe en 2003, Nuevo Banco de Entre Ríos, en 2005.	Red de conexiones y comunicación		<i>“Comenzamos a desarrollar la idea de organizar una banca regional para que de esta forma el dinero no continuara fluyendo a la Ciudad de Buenos Aires. Esto estaba absorbiendo un porcentaje muy importante de las ganancias que eran producidas en el país. Esto es, el concepto de que el capital quedara en la región donde había sido generado, desde donde, se obtendrían ganancias por el simple hecho de que el capital, permaneciendo en la banca regional, debería ser reinvertido en la región. La clave consiste en retener el dinero en el área de la provincia o zona de influencia.”(2011: 169).</i>
Decisión N°4: Diversificación 2° etapa: AGRO- INDUSTRIA	El ingresa a la industria de la producción vitivinícola, Santa Sylvia y Xumek, aproximadamente en el año 2000 en la provincia de San Juan.	buscador resuelto detección	El estaba vislumbrando una creciente y fuerte demanda de alimentos con el ingreso de los países asiáticos a esta demanda global de alimentos.	<i>“Argentina es un país con grandes posibilidades porque existen cuatro riquezas. Existen las riquezas agrarias, que es la base de Argentina porque es una combinación de personas habilidosas y capaces, que aunque parezcan ignorantes ellos asumen riesgos, ellos son los verdaderos emprendedores, los agricultores, grandes, chicos o medianos....le dan direccionamiento al crecimiento económico Argentino, con las necesidades globales de alimentos, mas aun con la incorporación de los países asiáticos. Las otras riquezas son la minería, la energía y la educación.”(2012: 7)</i>
Decisión N°5: Diversificación 3° etapa: ENERGÍA	Ingreso a la industria energética se convierte en la tercera etapa de diversificación para el Grupo. Es un salto enorme que hace Eskenazi al tomar la decisión de adquirir acciones de YPF S.A. en 2008.	arriesgado red de conexión y comunicación	Vinculado con el contexto, Enrique Eskenazi mencionó que el prestigio ganado por el Grupo Petersen les dio el apoyo de bancos suizos, norteamericanos, brasileiros y mexicanos, que le permitieron al grupo Petersen ingresar a Y.P.F S.A. pero	<i>“El Grupo Petersen siempre estuvo interesado en el sector energético y especialmente en el petrolero, pues consideramos que constituye una oportunidad de negocios muy importante para nosotros y para el desarrollo industrial de la Argentina. Esta actividad representa una base de sustentabilidad del crecimiento de fábricas de commodities alimentarios –manufacturados o no- que caracterizan al país, como también del potencial minero...” (2011: 182)</i>

5.3. Hacia un modelo de decisión emprendedora

Además, en concordancia con la información presentada, la siguiente figura resume los elementos que tienen impacto en el modelo de decisión emprendedora desde una perspectiva dinámica y naturalizada

Figura 8: Modelo de decisión emprendedora desde la perspectiva Austríaca



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama sintetiza los elementos que definen las decisiones emprendedoras del emprendedor analizado. Siguiendo con la lógica propuesta por diversos autores que le dan un rol activo al emprendedor en el dinámico proceso de creación de empresas (Casson, 1993; Gartner 1989; Foss et al. 2006; Casson y Wadenson, 2007; Buenstorf, 2007 y Shane & Venkatamaran, 2000)

Desde el activo rol del emprendedor, el modelo identifica como principales rasgos/características personales los siguientes: que asume riesgos, alerta, creativo, coordinador, decidido y resuelto, con miras al futuro, desafiante, valiente, persistente, estratega y con una red comunicación. Adicionalmente, se enfatiza en su capacidad de innovar, considerando que el reconoce la influencia de los cambios en el ambiente. Por otra parte, de sus acciones se puede desprender también que, tiene grandes habilidades para analizar y juzgar las oportunidades de mercado, como su habilidad para asignar los recursos escasos y su destreza en el ingreso a industrias dinámicas con una dimensión estratégica y de los impactos claves para el desarrollo económico y social del país.

El vínculo entre las acciones y el perfil de este emprendedor es la información disponible, que es el camino de acceso a estas oportunidades exógenas.

La red de conexiones, de comunicación y las relaciones desarrolladas por el emprendedor, elemento determinante en el modelo de decisión del emprendedor, reduce las oportunidades de cometer dos errores. Por otra parte, por perder una oportunidad comercialmente rentable o por otra parte, por llevar a cabo una idea que el considero presuntamente rentable y luego no lo fue. Este modelo considera como requerimiento indispensable la obtención de información que le permita detectar las oportunidades rentables; información que maximiza el beneficio del emprendedor. En este caso, la estructura de oportunidades no es únicamente un elemento exógeno, donde el sentido de alerta de los individuos determina su explotación, pero también puede crear esas oportunidades a través de la acción humana.

Desde esta perspectiva y en concordancia con lo expuesto por el entrevistado, la dinámica de mercado y su constante crecimiento generan nuevas oportunidades de mercado, y como Buenstorf define (2007) “Como el desarrollo de compañías, la evolución de las industrias cambia la naturaleza de las oportunidades existentes y además crea nuevas”. En este sentido, existen dos maneras para analizar el surgimiento de nuevas compañías. La primera, con un objetivo claro, donde dada la estructura de oportunidades, la creación de empresas depende de la perspicacia del individuo en reconocer y explotar estas oportunidades (Casson, 2003). El otro punto de vista es peculiar y dinámico, es definido por Buenstorf (2007), y donde la perspectiva evolutiva permite incluir en el análisis a la naturaleza de las oportunidades, los cambios endógenos y diferencias entre industrias y regiones. Por ello, cuando existen diferentes caminos en el mercado, son estos mercados que delinear su dinámica y desarrollo. Las compañías que forman parte en esto, no solo pueden explotar las oportunidades existentes pero también las oportunidades no explotadas pero también generando o creando nuevas, e concordancia con el propio proceso de aprendizaje y las experiencias personales.

6. CONCLUSIONES

En esta investigación se ha propuesto indagar el proceso emprendedor desde una perspectiva dinámica e interpretativa, aplicando el método biográfico para comprender los atributos personales, de contexto y del mercado que definen las decisiones emprendedoras y su impacto en la dinámica empresarial. Para ello, se ha analizado el caso del empresario Enrique Eskenazi, personaje emblemático a nivel político y empresarial en Argentina cuya trayectoria se basa en la adquisición, reestructuración y expansión de empresas establecidas en diversos sectores estratégicos de la economía argentina. Para ello se aplicó un método introspectivo, con la realización de una entrevista con el empresario y el análisis documental de su autobiografía, que permitió indagar en cuestiones tácitas difíciles de captar mediante los métodos tradicionales usualmente utilizados en el campo.

A lo largo de este trabajo, se ha ilustrado que el reconocimiento de las oportunidades es un proceso subjetivo, aun cuando su existencia sea un fenómeno objetivo, que no es percibido por todos los individuos ni en cualquier momento. Las oportunidades empresariales no pueden ser explotadas teniendo como referencia la optimización de la acción porque en ese rango de opciones como resultado de la introducción de nuevos productos es desconocido, excluyendo la posibilidad de hacer cálculos manuales/mecánicos para valuar las alternativas. Las decisiones empresariales/emprendedoras suponen la identificación de los medios y de las metas previamente no detectadas por los agentes en el mercado. El proceso que relaciona al individuo con la captura de las oportunidades de negocio está siendo analizado en tres etapas: 1) Fase de descubrimiento; 2) explotación de la oportunidad; y 3) la manera de materializarlo.

La fase de descubrimiento está vinculada con la habilidad de algunos individuos en visualizar nuevas ideas por encima de otras personas que no tienen ese tipo de habilidad. Esta asimetría produce oportunidades empresariales/emprendedoras y depende en aspectos y habilidades personales, también depende del manejo de información y de las medidas implementadas que el emprendedor desarrolla en un momento específico, que no es diseño estandarizado en la población. Es también importante hacer hincapié en el valor que el emprendedor le asigna a esa oportunidad; valuación que es comprendida por la capacidad de prever sus beneficios y su aceptación en el mercado. Considero que este tipo de emprendedores son esenciales para el ambiente empresarial porque son ellos los que forjan a través de sus acciones y decisiones, construyendo proyectos en regiones o países simplemente a través de sus sueños, ideas y rasgos personales, que significan estructuras sólidas para generaciones futuras y más importante, son ellos la fuerza impulsora para

nuevos y futuros emprendedores. Este estilo emprendedor impulsa a los individuos a tomar riesgos y buscar sus intereses personales

Dos consideraciones destacamos acerca de las potencialidades de esta investigación. En primer lugar la revitalización del enfoque teórico austríaco para analizar los fenómenos empresariales, dado el paradigma dominante positivista en las investigaciones en el campo de estudio. Esto deja claro que en entornos tan cambiantes, las oportunidades aparecen y desaparecen de manera vertiginosa y que es necesario comprender el rol activo del emprendedor en el proceso de creación de empresas, en la dinámica de innovación en los mercados y en el rol estratégico de estos individuos que son verdaderos agentes de cambio y de desarrollo. En segundo lugar, el análisis de casos singulares e ilustrativos (de amplio análisis en medios periodísticos pero de difícil acceso para estudios académicos) y la utilización del método biográfico como herramienta de indagación pone de manifiesto la relevancia de captar las subjetividades y percepciones de los propios agentes intervinientes, generando nuevas visiones y realidades a partir de la utilización de nuevos enfoques.

A partir de estas potencialidades, proponemos continuar en futuras investigaciones sobre la línea de los siguientes interrogantes: ¿qué diferencias puede presentar esta dinámica emprendedora basada en la adquisición y transformación de empresas existentes con la que adopta un empresario que debe crear y buscar los recursos productivos para iniciar una empresa, en contextos y trayectorias de vida similares? ¿Qué rol adopta el entorno a la hora de adquirir capacidades empresariales a fin de profundizar en los aspectos relacionados con la importancia de la educación sistemática, la cultura empresarial de la región y las redes informales (políticas, sociales, laborales y familiares) para el desarrollo de nuevos empresarios? ¿En qué medida las decisiones implementadas se generan por condiciones y aprendizaje acumulado en el ejercicio de la empresarialidad y cuáles surgen como respuestas a los cambios y características de las oportunidades explotadas?

Finalmente, creemos que este tipo de estudios ponen de manifiesto la relevancia de posicionar al empresario en su realidad histórica y contextual porque cada proceso emprendedor está impregnado de características idiosincráticas que son imprescindibles valorar. No hay modelos replicables, hay empresarios reales que pueden ser ejemplos motivadores para futuros emprendedores. De ahí la importancia de contar sus historias.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña M.F., Dellepiane Calcena C., Galvez L., Gilbert J., Harispuru A., Pinedo E., Jaime J.C., Sáenz Quesada M., Shaw de Critto S. y Tornquist L.F.** (2010); Aportes de un emprendedor de avanzada: Ernesto Tornquist cien años después. 1842-1908, Buenos Aires, Ed. Fundación Victoria Ocampo, ISBN 978-98725824-1-8.
- Acs, Z.** (2006) "How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth?" *Innovations*, p. 97-107, [online]: www.businessgrowthinitiative.org/.../How%20is%20Entrepreneurship%20Good%20for%20Growth.pdf.
- Álvarez, C. y Urbano, D.** (2012) "Factores del Entorno y Creación de Empresas: Un Análisis Institucional", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17 (57). (Pp. 9-38).
- Aronskind, R.** (1999) El 89': la hiperinflación como síntoma y oportsemana, en *Revista La escena Contemporánea* N°2, Argentina, (Pp. 69 – 77).
- Baltar, F.** (2010) "Factor empresarial y flujos migratorios argentinos a España. Una perspectiva económica", Tesis doctoral, Universitat Rovira I Virgili.
- Banco de San Juan.** (<http://www.bancosanjuan.com/inicio/index.htm>)
- Banco de Santa Cruz.** (http://www.bancosantacruz.com.ar/inst_nuestra.html)
- Baron, R.A. and M.D. Ensley** (2006), "Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs", *Management Science*, (52) 9, (Pp. 1331-44).
- Baumol, W.** (2003) "On Austrian analysis of entrepreneurship and my own", *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies*, vol. 6. (Pp. 57-66).
- Buenstorf, G.** (2007) "Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: An evolutionary economics perspective", *Small Business Economics*, vol. 28, (Pp. 323-337).
- Buchanan JJ, Park JH, Shea CH.** (2006); Target width scaling in a repetitive aiming task: switching between cyclical and discrete units of action. *Exp Brain Res* 175. (Pp. 710 –725)
- Caballero, G. y Gallo, A.** (2007); Las dinámicas Institucionales del éxito y fracaso económico: Un análisis institucional histórico y comparativo de España y Argentina (1950-2000), ISSN 1576-0162.
- Carton, R., Hofer, C. y Meeks, M.** (1998), "The entrepreneur and entrepreneurship: Operational differences of their role in society", *ICBS Singapore Conference Proceedings*.
- Casson, M.** (2003) "Entrepreneurship, business culture and the theory of the firm", en: Acs, Z. y Audretsch, D. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers.
- Casson, M. y Wadeson, N.** (2007) "The discovery of opportunities: extending the economic theory of the entrepreneur", *Small Business Economics*, vol. 28. (Pp. 285-300).
- Cole, Arthur H.** (1959). *Business Enterprise in Its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chi, M.T.H. (2006). "Methods to assess the representations of experts' and novices' knowledge". In K.A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, & R. Hoffman (Eds.), *Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press. (Pp. 167-184).

Denrell, J. & March, J. G. (2001). Adaptation as information restriction: The hot stove effect. *Organization Science*, 12 (Pp. 523-538).

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009a). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4) (Pp. 287-309).

Elliot, C.S, D.M. Hayward, y S. Canon (1998), "Institucional framing: some experimental evidence" *Journal of economic behaviour and organization*. V 35, (4). (Pp. 455-464).

Ensley, M.D., Pearce, C.L., Hmieleski, K.M. (2006a). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 21 (2), (Pp. 243-263.)

Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, and R. R. Hoffman, R. R. (Eds.). *Cambridge handbook of expertise and expert performance* Cambridge, UK: Cambridge University Press. (Pp. 685-706).

Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptations to task constraints. *Annual Review of Psychology*, 47. (Pp.273-305).

Eskenazi E. (2011). "Soñar la vida y construir el sueño". Buenos Aires, Ed. Planeta. ISBN 978-950-49-2705-1

FBR-ELPO S.P.A. (<http://www.fbr-elpo.it/azienda/?lang=es>)

Feltovich, P. J., Prietula, M. J., & Ericsson, K. A. (2006). Studies in expertise from psychological perspectives. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. pp. 41-67. Cambridge: Cambridge University Press

Foss, K.; Foss, N. y Klein, P. (2006) "Original and Derived Judgment: An Entrepreneurial Theory of Economic Organization", *SMG WP* 8. (<http://ssrn.com/abstract=982105>)

García, A. y García, M. (2006), "Diferencias culturales y comportamiento emprendedor", *XVI Jornadas Luso-Espanholas Gestao Científica*, Universidade de Évora, Febrero.

Gartner, W. (1989) "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Summer. (Pp. 47 – 68).

Gartner, W. (2010) "A new path to the waterfall: A narrative on a use of entrepreneurial narrative", *International Small Business Journal*, vol. 28 (1). (Pp. 6-19).

Geroski, P. (1991), *Market Dynamics and entry*, Cambridge: Blakwell.

Gifford, S. 1992. Allocation of entrepreneurial attention. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 19(3). (Pp. 256-284).

- Gitomer, D.H** (1988) "Individual Differences in Technical Troubleshooting. Human Performance". 1(2). (Pp. 111-131).
- GEM** (2007) Global Entrepreneurship Monitor. (<http://www.gemconsortium.org/docs/263/gem-2007-global-report>)
- GEM** (2009) Global Entrepreneurship Monitor. (<http://www.gemconsortium.org/docs/265/gem-2009-global-report>)
- Graña, F. y Gennero de Rearte, A.** (2004). El proceso de creación de empresas: elementos conceptuales. In: Gennero de Rearte, Ana María; Graña, Fernando Manuel; Liseras, Natacha; Baltar, Fabiola y Alegre, Patricia, (eds.) El proceso de creación de empresas. Factores determinantes y diferencias espaciales. Mar del Plata: UNMdP. FCEyS. (Pp. 13-43). ISBN 987-43-4480-6
- Glasser B. y Strauss, A.** (1999) "The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research", New York: Aldine de Gruyter.
- Gustafsson, V.** (2004) "Entrepreneurial Decision-Making", Doctoral Linköping International Business School, Linköping, Sweden.
- Grupo Petersen.** (<http://www.grupopetersen.com.ar/>).
- Hagen, E.** (1962). On the Theory of Social Change: How Economic Growth Begins: Hoewood, Illinois: Dorsey Press.
- Hayek, F.** (1998a) *Los fundamentos de la libertad*, Madrid: Unión Editorial.
- Huerta de Soto, J.** (1997), "La escuela austriaca moderna frente a la neoclásica", *Revista de Economía Aplicada*, (5. Pp. 113-133).
- Hutton R.J.B. y Klein G.** (1999), "Expert Decision Making". In: Systems Engineering. 2(1). (Pp 32-45).
- Jones G. y Loch A.** (2008), "Ernesto Tornquist: Making a fortune on the Pampas", Cambridge, Mass.: Harvard Business School.
- Kirzner, I.** (1973) "An outstanding austrian contributor to the economics of entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 29. (Pp. 213-223).
- Kirzner, I.** (1998) *Competencia y Empresarialidad*, Madrid: Unión Editorial.
- Kirzner, I.** (1999) "Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur", *The Review of Austrian Economics*, vol. 11 (1-2). (Pp. 5-17).
- Knight, F.** (1933), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin.
- Lakoff, G. & Johnson, M.** (1999). *Philosophy in the flesh. The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*. Nueva York: Basic Books.
- Lincoln, Y.S. y E.G. Guba** (1985) "Naturalistic Inquiry", Beverly Hills, Sage.
- Loasby, B.** (2006), "Entrepreneurship, Evolution and Human Mind", en: CANTNER, U. y MALERBA, F. (Eds.), *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation. Schumpeterian Legacies*, Springer. (Pp: 29-47).
- McClelland, D.** (1961) *The achieving society*, Princenton: Dick Van Nostram.

- Mises, L. von** (1980) *La acción humana. Tratado de Economía*, Unión Editorial: Madrid.
- Miller, D.** (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29. (Pp. 770-791).
- Mitchell, R.K.** (1994). The composition, classification, and creation of new venture formation expertise. Ph.D. Dissertation, Management Department, University of Utah, Salt Lake City, UT.
- Mitchell R. K., B. Smith, K.W. Seawright and E.A. Morse** (2000), "Cross-cultural cognition and the venture creation decision", *The Academy of Management Journal*, 43 (5). (Pp. 974-93).
- Nuevo Banco de Entre Ríos.** (<https://www.nuevobersa.com.ar/institucional.php>)
- Nuevo Banco de Santa Fe.** (http://www.bancobsf.com.ar/institucional/nuestra_institucion.aspx y http://es.wikipedia.org/wiki/Nuevo_Banco_de_Santa_Fe)
- Rabin, M.** (1998) "Psychology and economics", *Journal of Economic Literature*, 36(1), (Pp. 11-46).
- Rapoport, M.** (2010) *Las políticas económicas de la Argentina. Una breve historia*, Editorial Booket.
- Reig, E.** (Dir.) (2008), *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regions españolas*, Fundación BBVA, Bilbao.
- Reynolds, P.** (1991) "Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16 (2). (Pp. 47 – 67).
- Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E.; De Bono, N.; Servais, I.; López, P. y Chin, N.** (2005) "Global Entrepreneurship Monitor: data collection, design and implementation", *Small Business Economy*, vol. 24 (2). (Pp. 205-231).
- Sarasvathy, S. D.** (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2). (Pp. 243-263).
- Sepúlveda, M.P y Rivas, J. I** (2003): "Voces para el cambio. Las biografías como estrategia de desarrollo profesional". En: Santos, M. Ángel y Beltrán, Remedios (Eds.): *Conocimiento y Esperanza*. Málaga: Universidad de Málaga. (Pp. 367-381)
- Schvarzer, J** (1998). *Implantación de un modelo económico*. A-Z Editora, Buenos Aires.
- Schenk, K. D., Vitalari, N. P., & Davis, K. S.** (1998). Differences between novice and expert systems analysts: What do we know and what do we do? *Journal of Management Information Systems*, 15(1). (Pp. 9-51).
- Shane, S. Y Eckhardt, J.** (2003), "The Individual-Opportunity Nexus", en: ACS, Z. y AUDRETSCH, D. (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, New York: Springer Publishers. (Pp. 161-194).
- Shane, S. y Venkataraman, S.** (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25. (Pp. 217-226).

Spiller P. y Tommasi M. (2000), “Los determinantes institucionales del desarrollo argentino: una aproximación desde la nueva economía institucional”. Documento de Trabajo N° 33, CEDI, Buenos Aires.

Thaler, R. (2000), “Mental accounting matters”, en: D. Kahneman and A. Tversky, eds., *Choice, Values and Frames* (Cambridge University Press, Cambridge, UK). (Pp. 241–268)

Venkatamaran, S. (1997), “The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor’s perspectiva”, en: KATZ, J. y BORCKHAUS, R. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, JAI Press. (Pp. 119-138).

Verheul I, Wennekers S, Audretsch D, Thurik R, (2001). ‘An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture’ Research Report 0012, EIM, Zoetermeer.

Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10). (Pp. 981-998).

Yates, J. F., Tschirhart, M.D. (2006). Decision-making expertise. In K.A. Ericsson, N. Charness, P.J. Feltovich, R.R. Hoffman (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Artículo online visitado: <http://www.lanacion.com.ar/1465998-las-medidas-mas-polemicas-que-tomo-cristina-como-presidenta> (18/04/2012)

ANEXO I

GUIÓN DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

VIDA

1. **Trayectoria laboral y profesional.** ¿Cómo empezó? ¿Cuáles son las cosas importantes?

NEGOCIOS (Perfil decisorio - trayectoria profesional)

2. Que interesante es ver un empresario que ha invertido en **sectores tan importantes y diversos**. ¿Por qué ha invertido en sectores diversos? ¿Hay **algo en común**?
3. ¿En base a que tomo las decisiones?
 - ❖ ¿Qué estudios previos realiza para ingresar en actividades distintas a las habituales?
 - ❖ ¿Por qué decidió expandirse a otras áreas, actividades, en las que no tenía experiencia o know how?
 - ❖ ¿Cómo valorar la oportunidad?

YPF

4. A mí me genera curiosidad académica el tema de YPF. Lo hemos analizado desde los balances, etc. Tuvo vaivenes y ningún académico me ha podido explicar. Lo que se observa es una utilidad decreciente. ¿Por qué **compra** YPF? ¿Por qué amplía la compra?
 - ❖ ¿Por que invierte en un sector maduro? ¿Es un sector obsoleto?
 - ❖ ¿Cual considera que es el horizonte temporal de su negocio?
 - ❖ Como analista, uno mira los balances del 2007 al 2011, y mirando determinados indicadores, que no veo buenos, yo no aconsejaría a un empresario a invertir. Y ver al empresario que invierte y le vaya bien, ¿qué es lo que no estoy considerando o evaluando? En definitiva, que mira un empresario que yo no veo como analista económico. ¿Qué escenario visualiza que lo lleva a invertir en situaciones (intervenciones, restricciones) que un analista diría NO!?
 - ❖ ¿Esta empresa que oportunidad ofrece?
 - ❖ ¿Cómo se compra una empresa de estas? Ya conocía a los dueños previamente? ¿Qué señales vio?

- ❖ ¿Cómo se mide el valor de una empresa/recurso/explotación?
- ❖ ¿La información contable refleja el verdadero valor de la empresa? ¿Que define el valor de una empresa?
- ❖ Antes de realizar la compra, ¿Ud. visito la empresa o la vio en un flujo? ¿Hablo con ingenieros?
- ❖ ¿Sobrevalorado o no? ¿Qué aspectos considero? ¿Cree que la pago cara o barata?
- ❖ El valor de compra, ¿es lo que realmente vale la empresa?
- ❖ ¿Qué cosas hoy puede decir que no valoro o pudo negociarlas en el precio?
- ❖ ¿Cómo se mide el valor de los activos intangibles (como los RRHH)?
- ❖ ¿Cómo es el manejo de una organización compleja? (integración vertical, escala, cantidad de empleados, sindicato, empresa estatal)
- ❖ Con respecto al horizonte del recurso, ¿Consideran a los biocombustibles una opción interesante a desarrollar?
- ❖ Artículos periodísticos (Boudou, De Vido, etc)

GENERAL

5. Si Ud. tuviese que **valorarse como empresario**, ¿Cuales diría que son sus **fortalezas y sus debilidades**?

ANEXO II



ANEXO III

Correo electrónico - Editor Institute for Business and Finance Research

De: The IBFR Editor (editor@theibfr.com)

Para: 'Sonia de Coulon' (sonia_de_coulon@hotmail.com)

Fecha: 31/07/2013

Asunto: LV102312290 - "Understanding the dynamic of entrepreneurial process through the relationship between innovative entrepreneur and the strategic decisions"

Dear Dr. de Coulon,

Your paper is scheduled to appear in RBFS V5N1 2014. We anticipate mailing your complimentary copies in October, 2013.

Best Regards,

Mercedes Jalbert
Managing Editor
The IBFR

ANEXO VI

UNDERSTANDING THE DYNAMIC OF THE ENTREPRENEURIAL PROCESS: THE INNOVATIVE ENTREPRENEUR AND THE STRATEGIC DECISIONS

De Coulon, Sonia, Universidad Nacional de Mar del Plata

Baltar, Fabiola, Universidad Nacional de Mar del Plata

ABSTRACT

Literature regarding to the process of firm's start-ups has supported the idea that the entrepreneur fulfills a key role in the economic development, because of his strategic vision and as a result of his capacity to generate innovations, but also employment and economic growth. Nevertheless, recent empirical studies, have mainly tackled the process from the demand perspective, with focus on institutional, economical and context aspects that favours or hinders the development of the entrepreneurial capacities. In this sense, the entrepreneur's role, his skills, his decisions and actions have been less observed from the economical field and from the strategic decision area. Even though the debate about the importance of recognizing the subjectivity forecasting of the key drivers that impact and define the observed phenomenon is increasing. The aim of the article is to understand the innovative entrepreneur's role in the entrepreneurial process through the use of a biographic design method, so as to identify throughout his life the way he decides to initiate a firm, how he experiences the process and evaluates its performance. For that reason, it is proposed to analyze Enrique Eskenazi's entrepreneurial life, Grupo Petersen's President, one of the leading economic groups in the Argentinean business arena. His public recognition is associated to the YPF S.A's shares purchase in 2008 – the Leader oil company in the Argentinean market -, which has been recently nationalized.

JEL: M10- M20

Key Words: Entrepreneur- biographic design method- strategic-decision making

INTRODUCTION

Several authors have investigated aspects related to the firm's start up's process, its stages, moments and subsequent performance (Reynolds 1991; Reynolds et al. 2005, Acs, 2006, between others). The relevance of understanding this process lays in the predominant role that fulfills the entrepreneurs in the capitalist system development, given its skills to innovate and create employment and economic growth. Literature's evolution has shown the different models that explain this phenomenon. In a first stage, the firm's start up theory based in the analyze through supply's perspective (*pull factors*), that is to say, relating psychological elements, natural traits and personal motivation/incentive that drives an individual to begin its entrepreneurship (Mc Clelland, 1961; Gartner, 1989). Recently, specially due to the Global Entrepreneurship Monitor's creation (GEM) and the development of statistic information that permits a comparison of the entrepreneurial activity in different countries and regions, the theoretical and empirical contributions have been focused in the analyses of push factors. That is, institutional and market conditions that attract entrepreneurial vocations to certain environments and no others (Álvarez and Urbano, 2012).

In this sense, it is observed an important peak of the institutional analyses of entrepreneurship associated to an empirical investigation's enforcement carried out through aggregated and quantitative information. Even though the scope of statistics favored the comparison and the development of politics for entrepreneurs, these restrains the entrepreneur's approach from an comprehensive and holistic view that integrate his actions and intentions, its natural and personal traits and his relationship with the environment where he socializes and detects entrepreneurial opportunities.

The purpose of this article is to connect the hypothesis of the entrepreneurial risk management and agile style management as a fuel to economies in the world. In order to expand this, it is proposed to analyze Enrique Eskenazi's entrepreneurial life, Grupo Petersen's President, one of the leading economic groups in the Argentinean business arena. His public recognition is associated to the YPF S.A's shares purchase in 2008 – the Leader oil company in the Argentinean market-, which has been recently nationalized. Because of that, this paper proposes to implement a narrative approach, identifying the principle events that define his entrepreneurial career. The novelty and contribution that provides this method is its limited use in the entrepreneurial arena, even when relevant authors in the field have emphasized its relevance (Gartner, 2010).

The paper is structured in the following way. In the first place, we resume the main theoretical lineaments from the Austrian perspective that analyzes the entrepreneur's figure from an active role. In the second place, we briefly describe the method, but also the entrepreneur's analyze and the results obtained from the given data. Finally, an entrepreneurial decision model is developed and its conclusions.

LITURATURE REVIEW: THE AUSTRIAN ENTREPRENEUR

Since the beginning of the marginalism revolution, the Austrian perspective has emphasized on the relevance of human action in explaining economic decisions. In fact, Mises (1980) built a theory based on *praxeology*. The idea of this perspective is that individuals take decisions according to their objectives, subjective valuations and specific knowledge about the world. Furthermore, those characteristics imply a dynamic and uncertain context that often is not in equilibrium, where knowledge is disperse, pragmatic and tacit. Therefore, is not possible to explain economic relations considering a static and deterministic context as neoclassic economy sustained their arguments.

Moreover, Austrian economists pointed the following traits that describe economic agents: 1) specific knowledge of their preferences and opportunities; 2) subjective interpretation of the economic facts and other agent's behaviors; 3) subjective expectations of future events; 4) active engagement in new unexploited opportunities. Summarily, market competence is promoted by different agents that know different things, manage disperse and incomplete information, sometimes in an adversarial mode. As Hayek (1998) argued, market competence is a discovery process. The searchers of new opportunities (new products or incremental innovations of existent ones) are entrepreneurs. Therefore, market competition is an entrepreneurial process; profit maximization is the exploitation of a new economic opportunity and the entrepreneur, the key economic agent in the economic system.

According to Kirzner (1973), sellers and buyers act in an entrepreneurial mode. That is, they exercise the competence of taking decisions, searching for new products and changes to pursue and maintain economic benefits. As neoclassic explanations ignore the consequences of the existence of uncertainty, the market competence is unreal. Knight's ideal (1933) situation of perfect competence has omitted the consequences that emerge from uncertainty's existence, being the intelligence and the entrepreneurial capacity the responsible of its existence "in situations in which there are no correct proceedings so as to decide what to do". Individuals should create their own structures to comprehend a decision and it is not a rational choice's process but it depends on human intelligence's traits (Loasby, 2006: 33). In this sense, Knight joins the entrepreneurial function, a human intelligence's trait, with uncertainty or non insurable risk. In fact, this author calls entrepreneur to who decides in a company, without being the owner, because he assumes the chance that this independent entrepreneur may not invest capital in his business, just providing his work in such a sense that the capability of gaining money is his principal guarantee.

From a similar perspective, Kirzner (1973) assumed that Mises's human action is an entrepreneurial action, in the sense that is capable of discovering, innovating, predicting or appreciating opportunities in a dynamic and competitive world, where agents purchase their personal interests. The entrepreneurial activity and profits arise from instability conditions from different individuals plans; conditions that the entrepreneur captures and tries to manage with his actions. Consequently, his entrepreneurial activity is basically a coordination activity of the different personal projects, owed to his imagination and audacity. Thus, for Kirzner (1998), the entrepreneur is the agent who is seeking for opportunities and throughout his intervention reestablishes equilibrium in the market. Therefore, the entrepreneurial function basically consists in opportunity's perception, assigning an active role to the entrepreneur, as a key agent for market equilibrium's evolution and attainment. According to Kirzner (1999), the entrepreneur's role is essentially creative, develops new information where he perceives that there is a profit

opportunity that the market notifies through prices, in the sense that agents learn the way they should act; coordinating their activities.

Kirzner (1973) believes that it is not an entrepreneur the one who knows how and where to buy cheap sources and where to sell them at higher prices or which are the market's technological advances. If its role was confined just to manage existing information, profits would tend to be eliminated in an equilibrium situation. On the other hand, if it is taken into account that knowledge is disperse and incomplete, it infers that from this imperfection, business opportunities may emerge. In line with this concept, this author considers that taking advantage of available information is not what characterize an entrepreneur but its perspicacity, that is to say, to know where he should seek the information for taking the most efficient and appropriate decision; that is, without knowing exactly what is looking for and without undertaking any delivered action of research, he is constantly watching over, prepared and ready to seek for new discoveries and profit opportunities. For the rest, only in a capitalist or opened economy, the entrepreneur may develop his perspicacity, arbitration and to be the driving force that motivates the markets' development (Baumol, 2003; Casson 1993).

METHODOLOGY

We develop a biographical study combining primary data (in-depth interview) and secondary one (documents) highlighting the main aspects related to entrepreneurial decisions. The method of research allows us to deeply understand Enrique Eskenazi's leadership strengths (Gartner, 2010), covering his first years as a child, providing educational and family values to all his career stages/experiences. Placing as specific lenses on risk management as well as companies' acquisitions.

In-depth interview made to this role model of entrepreneurship and also based on the documentary analysis of his autobiography, it clearly lays out the key factors that impact in the process of start up, its restructuring, expansion and diversification. By describing the different moments in his business's life and of each decision of new firms' acquisitions, this research inquires in the model of decision making that defines the entrepreneurial dynamic, the key elements in the process and the entrepreneurial qualities shown in each observed moment. The results show that behind the decision of firms' purchase there is an innovative entrepreneur leader that is constantly seeking for new opportunities in the market, and agile and innovative style that makes the big difference in business growth, manages information and networks, assumes risks, faces challenges of solving problems, makes strategic planning, makes innovation in process through companies' restructuring and devotes his life to develop his entrepreneurial personality assuming challenges when entering to diversify markets. Therefore, innovative entrepreneurs have great impact on economic growth in any market, industry or global business context.

The interview was done in February 2012 in YPF's Company. For analyzing the decisions strategy we identify the central categories using Glaser and Strauss (1999) methodology. Firstly, doing an axial codification analysis and, secondly, a selective codification with the main categories. The validation is guaranteed by the saturation of categories, the

transcription of the interview, the triangulation of researchers and sources of information for the interpretation of data.

RESULTS

Enrique Eskenazi's career for sure started when he was ten years old. As we know family values are key to drive behaviours. His father, Isaac Eskenazi, gave him a tray full of toys, and said *"if you want to buy any candies or magazines, you should sell those toys in the neighborhood"*. This upbringing approach taught Enrique Eskenazi how to manage efficiently his working capital since he was very young, and early injected him his entrepreneurial decisions. He would also define himself, as a *"curious and naughty"* whom would love to call people's attention, so temper is key as well.

Another important piece of his life was that his parents had migrated from Istanbul to the province of Santa Fe, Argentina, so from this experience he internalized the concept of risk and a complete change of the family life. *"The concept of risk thrills me, I believe that if there is someone who exposes is the person who migrates, because abandons its roots over a dream's base..."*

Nevertheless, not everything diminishes to taking risks. In the interview shared with us, he, very humbly mentioned that although he acquired knowledge after some unsuccessful episodes, luck has also been on his side. *"It is impossible to deny that before, during and after everything I could say, there is a factor that installs, a kind of diva between factors, that is the good luck. It is only in hazard's function –that neither philosophies, nor economists - can explain some results of entrepreneurial life"*.

We also understand, in this paper that formal education, training and experience in big companies are fundamental to consolidate the skills and capabilities for an innovative leader of this nature. He took up chemical engineering in the Universidad Nacional del Litoral, (UNL) and the good chance of requiring a trainee gave him the opportunity to have his first and foremost contact with the multinational Bunge & Born group (first multinational company in Argentina). Starting off with his twenty four years he drove his whole career in this group to get to the general manager position. His almost thirty years gave him the chance to expand his knowledge as a businessman, take advanced courses in the USA, manage diverse industries, and in this way gave him more confidence and expertise in the enterprise arena. In this period of his life, he got married with Sylvia who has relentlessly supported him around his career life.

It is natural in human beings to stay in the comfort zone, but a true entrepreneur challenges this concept, in the very best professional momentum Enrique Eskenazi had as a general manager in Bunge & Born he decided to resign and focus his entrepreneurial instinct to new business path and fulfilling his dream of becoming an independent businessman. *"It came a time in my career, where I had reached to the general manager's position, I was a guy with prestige and I said I want to make my ultimate stage of my career as an entrepreneur"*. Giava FBR S.A, was the company that pushed Enrique Eskenazi in his entrepreneurial dream come true -A food machine's consultancy,

manufacture and sale company-,it was partnered with Italian businessmen. Though the company was very well managed, the economical and political instability didn't help, so he continued seeking for further opportunities. *"The food industry's businessmen knew me and also I'd been one of the founders of an organization that was called COPAR, that for the very first time I gathered together all the food industry and all that gave me an affection with honesty, prestige and also an upright mainstream, typical from Bunge & Born"*.

At that moment, Enrique Eskenazi met Carlos Alberto Petersen, owner of Petersen, Thiele & Cruz Arquitectos & Ingenieros, a very important firm that was on the edge of bankruptcy, and offered him the management of the company. Because of his knowledge in the subject and the prestige reached in the field, the management of the company is given to this innovative entrepreneur. At the same time, this entrepreneur visualizes a great opportunity, buying stock from shareholders that withdrew from the company. Finally, Carlos Alberto Petersen and Enrique Eskenazi remain as partners and owners from this company.

It is interesting to go in depth in this purchase's decision, considering that thereafter, this innovative entrepreneur generated big decisions, completely restructured and turned around the company. The results, for assuming such a risk, have been extremely satisfactory for the entrepreneur. Each businessman needs to have the accurate balance of risk management, he must recognize where and how to play with it on his daily decisions. *"I remember that in certain moments of crisis some of the stockholders wanted to sell stock because they were exhausted. So I started to buy them because I honestly saw that Petersen had an excellent future in the mid- term"*.

As per this new job, he starts expanding in new and different fields. The first diversification carried out by Enrique Eskenazi from Grupo Petersen is related to the financial area. This innovative entrepreneur identified as essential to support the different Argentinean economic areas such as agrarian and mining industry by creating a regional bank. There are several reasons for that: due to costs reduction, a specialized bank for different industries. Furthermore, profits would stay in the area and reinvested in the sector and would not be rerouted to the city. In line with this strategy he didn't hesitate about the decision of acquiring San Juan's bank in 1996; since then a multiple bank acquisitions: Santa Cruz Bank in 1998, Nuevo Banco de Santa Fe in 2003, Nuevo Banco de Entre Rios, in 2005. More importantly is to mention, that these acquisitions had been made in a critical context of the financial sector. The '90, was a decade in which the financial sector had a really poor profitability. Moreover, state-owned companies have started being privatized. So, this entrepreneur, with his team takes the opportunity to participate in these biddings behind bank acquisition and thereafter having restructured. Within this financial move, he modified the name of the company as Grupo Petersen. Another relevant strategic driver is a very smart networking within the business arena, Enrique Eskenazi shows how important is, with a wide spread of examples within his experience throughout strategic associations with investors.

“We began to develop the idea of organizing a regional bank so the money didn’t continue flowing to Banks in the city of Buenos Aires or to the Gran Buenos Aires. These were absorbing an important percentage of the profits that were produced by the country. That is, the concept was that the capital stayed in the region where it was produced for, from there, obtaining profits for the simple fact that in the regional banks the money has no other chance than being re-invested in the area. The key consists in retaining the money in the province’s area.”

Consistent with his innovative thinking process, he enters in the agricultural wine production industry, Santa Sylvia, approximately in the year 2000. He was foreseeing a strong global demand with the entrance of Asian countries. It is interesting the way, at the in-depth interview, the entrepreneur rescues the role of farmers, supporting the idea that they are the real innovative entrepreneurs, who take constant risks. What demonstrates also, that this innovative entrepreneur value the person who is capable of taking risk. This is, for him, a fundamental and necessary trait that has to have an innovative entrepreneur. *“Argentina is a country with great possibilities because there are four riches. There are agrarian riches that are the Argentinean basis because it is a combination of capable people, that even they seem to be ignorant they assume risks, that are the true entrepreneurs, that are the agricultures, big, small, medium-sized....and that they give a mainstay to Argentinean growth, with the world’s needs and more now with the inclusion of the Asian countries. The other riches are mining, energy and education.”*

In line with the idea exposed above, the decision of entering to the energetic industry becomes the third stage of Grupo Petersen’s diversification. It is a quantum leap that Enrique Eskenazi makes, the acquisition’s decision, in this case, of YPF S.A shares in 2008. Is extremely important, because of the dimension of the transaction but also because of it is a national emblem for Argentina. Repsol owned approximately 85% of the stock, first Enrique Eskenazi acquired 10%, and then, in 2011 acquired an additional 15%. YPF S.A. (*Yacimientos Petrolíferos Fiscales*) was established in 1922 as a state-owned company. The company has dedicated, from its establishment, to exploration, distillation and oil sale. Afterwards, in 1992 the company is privatized. Therefore, six years later, Repsol, a Spanish company, makes the acquisition. Since May 3rd of 2012, the company returned to the government’s hands. This generated an international commotion not only between the governants from different countries, that showed their annoyance but also from others that demonstrated their support to this decision. Enrique Eskenazi explained the dimension of this transaction, and background of YPF S.A. historical data. *“The decision of acquiring YPF meant a great leap for our company: we joined up to one of the most important energetic companies in Latin-America. Diversifying in a key industry, with an important growth potential for the country’s development....This activity represents a sustainability base of commodities food’s industry that characterize the country”.*

Taking into account the interpretation and the obtained elements from the interview and the documentary given by the entrepreneur, we could analyze Enrique Eskenazi’s life stages as well as professional and business milestones. Such as it is summarized in the following comparative table.

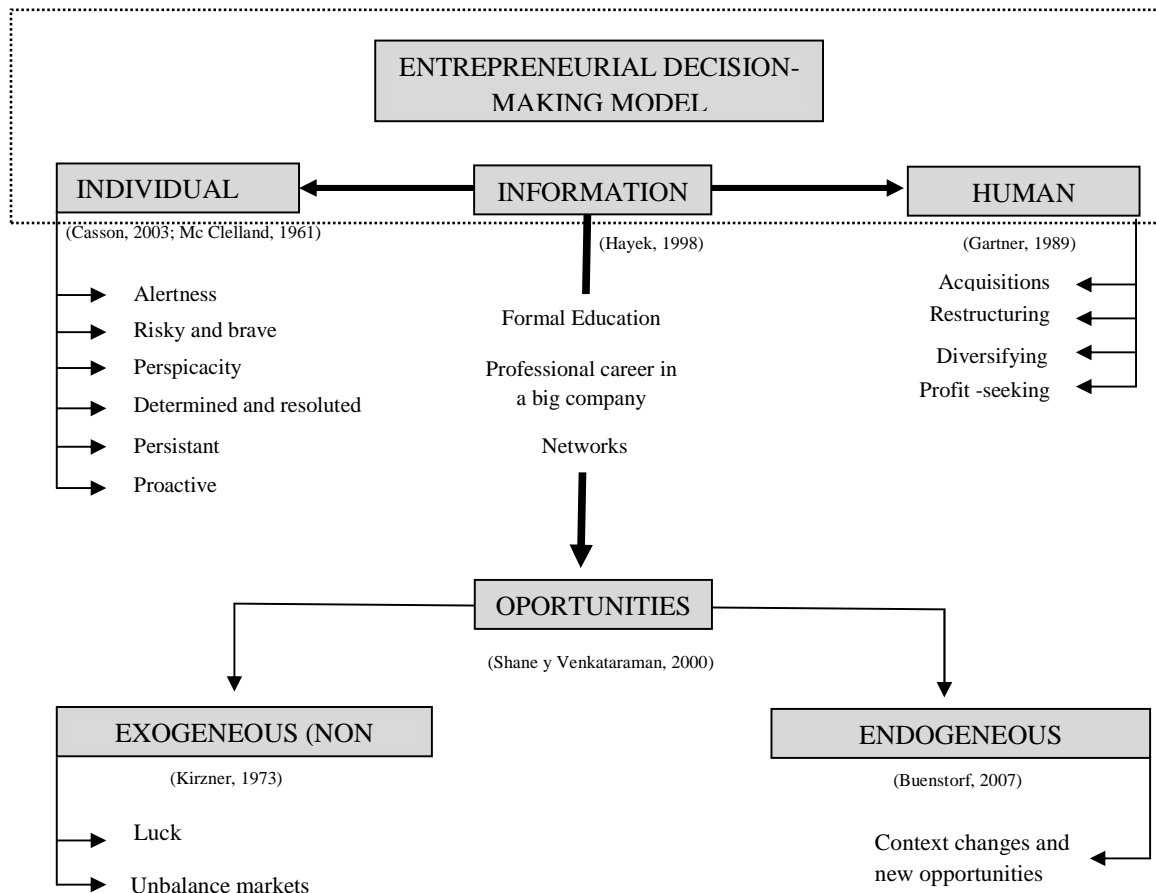
Table 1: Decision-making strategies and personal traits

C1	C2	C3	C4	C5
Decision	Decision's description	Entrepreneurial traits	Opportunities's detection	Extract that relates C3 & C4
Decision N°1: becoming a businessman	-A food machine's consultancy, manufacture and sale company-,it was partnered with Italian businessmen.	risky brave network persistant freelance independent	FBR, italian firm - dedicated to machine's manufacture for the food industry- proposes an association with Enrique Eskenazi, because of its prestige and knowhow acquired in Bunge & Born.	<i>"The food industry's businessmen knew me and also I'd been one of the founders of an organization that was called COPAR, that for the very first time I gathered together all the food industry and all that gave me an affection with honesty, prestige and also an upright mainstream, typical from Bunge & Born".</i>
Decision N°2: Great challenge	Petersen, Thiele & Cruz Arquitectos & Ingenieros, a very important firm that was on the edge of bankruptcy offered him the management of the company.	challenging seeker knowhow prestige working capability network	This entrepreneur visualizes a great opportunity, buying stock from shareholders that withdrew from the company.	<i>"I remember that in certain moments of crisis some of the stockholders wanted to sell shares because they were exhausted. So I started to buy them because I honestly saw that Petersen had an excellent future in the mid- term".</i>
Decision N°3: Diversification 1° stage: FINANCE	The first diversification carried out by Enrique Eskenazi from Grupo Petersen is related to the financial area. In line with this strategy he didn't hesitated about the decision of acquiring San Juan's bank in 1996.	seeker determined creative forward looking approach	This innovative entrepreneur identified as essential to support the different Argentinean economic areas such as agrarian and mining industry by creating a regional bank. There are several reasons for that: due to costs reduction, a specialized bank for different industries. Furthermore, profits would stay in the area and reinvested in the sector and would not be rerouted to the city.	<i>"Resuming Grupo Petersen's idea of creating regional banks, the group supports the idea of unifying banks, either by acquiring banks or by making strategic associations, because our goal is to work in common services...for reducing costs through the centralized services purchase"</i>
	Santa Cruz Bank in 1998	Networker		<i>"...the idea of investing in the Patagonia excited me, because I intuited its revolutionary's role in Argentina. There was a promising future over there: oil and gas industry, mining and fish industry and tourism..."</i>
	Nuevo Banco de Santa Fe in 2003, Nuevo Banco de Entre Rios, in 2005.	Networker		<i>"We began to develop the idea of organizing a regional bank so the money didn't continue flowing to Banks in the city of Buenos Aires or to the Gran Buenos Aires. These were absorbing an important percentage of the profits that were produced by the country. That is, the concept was that the capital stayed in the region where it was produced for, from there, obtaining profits for the simple fact that in the regional banks the money has no other chance</i>

				<i>than being re-invested in the area.”</i>
Decision N°4: Diversification 2° stage: AGRARIAN INDUSTRY	He enters in the agricultural wine production industry, Santa Sylvia and Xumek, approximately in the year 2000 in the province of San Juan.	seeker resoluted sense	He was foreseeing a strong global demand with the entrance of Asian countries.	<i>“Argentina is a country with great possibilities because there are four riches. There are agrarian riches that are the Argentinean basis because it is a combination of capable people, that even they seem to be ignorant they assume risks, that are the true entrepreneurs, that are the agricultures, big, small, medium-sized....and that they give a mainstay to Argentinean growth, with the world’s needs and more now with the inclusion of the Asian countries. The other riches are mining, energy and education.”</i>
Decision N°5: Diversification 3° stage: ENERGY	Entering to the energetic industry becomes the third stage of Grupo Petersen’s diversification. It is a quantum leap that Enrique Eskenazi makes, the acquisition’s decision, of YPF S.A shares in 2008.	risky network	Related to context, Enrique Eskenazi mentions the developed prestige by the Grupo Petersen that gave them support from swiss, northamerican, brasilian and mexican banks, that permitted Grupo Petersen to enter to YPF S.A. but also it should be taken into account that de Repsol	<i>“The decision of acquiring YPF meant a great leap for our company: we joined up to one of the most important energetic companies in Latin-America. Diversifying in a key industry, with an important growth potential for the country’s development....This activity represents a sustainability base of commodities food’s industry that characterize the country”</i>

In addition to this, in accordance to the presented information, the following figure resumes the elements that have an impact in the entrepreneurial decision model of this entrepreneur from a naturalized and dynamic perspective

Figure 1: Entrepreneurial decision model from Austrian's perspective



Source: Author's own.

The previous diagram synthesizes the principal elements that define the entrepreneurial decisions from the analyzed entrepreneur. Following the analysis's logic proposed by several authors that give an active role to the entrepreneur in the dynamic start up's process (Casson, 1993; Gartner 1989; Foss et al. 2006; Casson and Wadenson, 2007; Buenstorf, 2007 and Shane & Venkatamaran, 2000). From the entrepreneur's active role, the model indentifies as main personal traits the following: assumes risks, alertness, creative, coordinator, resolute and determined, forward looking approach, challenger, brave, persistent, networker, and strategist. Additionally, it stresses his capability to innovate, considering that he recognizes the influence of changes in the environment. On the other hand from his actions, his abilities to evaluate and judge the market's opportunities are stressed, his capability for assigning scarce resources and

his skills for entering to dynamic industries, with strategic scope and of key impact for the economic and social development of the country.

The link between the actions and this entrepreneur's profile is the information availability, which is the access way to those exogenous opportunities. The network and relations developed by the entrepreneur, determined element in the entrepreneurs's decision making model, reduces the chance of committing two mistakes. On the one hand, by losing a profitable business opportunity or on the other hand, by carrying out an idea that he considers profitable presumptively and then it is not. This model considers an indispensable requirement to obtain information that allows to detect profitable business opportunity; information that maximize the entrepreneur's profits. In this case, the opportunities' structure it is not only an exogenous element, where alertness of individuals determines its exploitation, but also can create those opportunities through human actions.

From this perspective and in concordance to what was expounded by the interviewee, the market's dynamic and opening constantly generate new business opportunities, and as Buenstorf defines (2007) "like company's development, industries evolution changes the nature of the existent opportunities and also creates new ones". In this way, exist two ways to analyze new companies' arising. The first one, with an objective character, where given the opportunities' structure, firm's start up depends on the alertness of individuals to recognize and exploit them (Casson, 2003). The other view is peculiar and dynamic, as it is defined by Buenstorf (2007), and where the evolutionary perspective allows to include in the analyzes of opportunities' nature, the endogenous changes and differences between industries and regions. So, when there are diverse paths in the markets, are these markets that mark their development and dynamic. The companies that take part in it, not only can exploit the existent but not exploited opportunities but also by creating new opportunities, according to their own experience and learning process.

CONCLUSIONS

Throughout this paper, we have illustrated that the opportunities' recognition is a subjective process, even when its existence is an objective phenomenon that it is not perceived for all the individuals neither in any moment. The entrepreneurial opportunities cannot be exploited having as a reference the optimization action because the range of options as a result of new products' introduction is unknown, excluding the possibility of making mechanic calculation for valuing the alternatives. The entrepreneurial decisions involve the identification of means and goals previously not detected by the agents in the market. The process that links the individual with the business opportunities' capture is being analyzed in three stages: 1) Discovery's phase; 2) opportunity's running, and 3) the way to materialize it. The discovery's phase is related with the ability of some individuals to visualize new ideas towards others that doesn't have that kind of ability. This asymmetry produces entrepreneurial opportunities and it depends on personal traits and abilities, manage of information and the implemented measures

that the entrepreneur develops in a specific moment, that it is not a standardized layout in the population. It is also important to point out the value that the entrepreneur gives to that opportunity; assessment which is comprehended by its capacity of foreseeing its profits and its acceptance in the market. We believe that these entrepreneurs are essential in the business arena because they forge throughout their decisions and actions, building up plans in regions and countries simply with their own dreams, ideas and traits, that mean solid structures for future generations and most importantly, they are the driving force for up and coming entrepreneurs. This entrepreneurial style propels individuals to take risks and seek for their personal interests.

REFERENCES

- Acs, Z.** (2006) "How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth?", *Innovations*, p. 97-107, [online]: [www.businessgrowthinitiative.org/.../How%20is%20Entrepreneur ship %20Good% 20for%20Growth.pdf](http://www.businessgrowthinitiative.org/.../How%20is%20Entrepreneur%20ship%20Good%20for%20Growth.pdf).
- Álvarez, C. and Urbano, D.** (2012) "Factores del Entorno y Creación de Empresas: Un Análisis Institucional", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17 (57), p. 9-38.
- Baumol, W.** (2003) "On Austrian analysis of entrepreneurship and my own", *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies*, vol. 6, p. 57-66.
- Buenstorf, G.** (2007) "Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: An evolutionary economics perspective", *Small Business Economics*, vol. 28, p. 323-337.
- Casson, M.** (2003) "Entrepreneurship, business culture and the theory of the firm", en: **Acs, Z. y Audretsch, D.** (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers.
- Casson, M. y Wadeson, N.** (2007) "The discovery of opportunities: extending the economic theory of the entrepreneur", *Small Business Economics*, vol. 28, p. 285-300.
- Foss, K.; Foss, N. y Klein, P.** (2006) "Original and Derived Judgment: An Entrepreneurial Theory of Economic Organization", *SMG WP 8*, [online]: <http://ssrn.com/abstract=982105>
- Gartner, W.** (1989) "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Summer, p. 47 - 68.
- Gartner, W.** (2010) "A new path to the waterfall: A narrative on a use of entrepreneurial narrative", *International Small Business Journal*, vol. 28 (1), p. 6-19.
- Glasser B. and Strauss, A.** (1999) "The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research", New York: Aldine de Gruyter.
- Hayek, F.** (1998a) *Los fundamentos de la libertad*, Madrid: Unión Editorial.
- Kirzner, I.** (1973) "An outstanding austrian contributor to the economics of wntrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 29, p. 213-223.
- Kirzner, I.** (1998) *Competencia y Empresarialidad*, Madrid: Unión Editorial.
- Kirzner, I.** (1999) "Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur", *The Review of Austrian Economics*, vol. 11 (1-2), p. 5-17.

- McClelland, D.** (1961) *The acheiving society*, Princenton: Dick Van Nostram.
- Mises, L. von** (1980) *La acción humana. Tratado de Economía*, Unión Editoria: Madrid.
- Reynolds, P.** (1991) "Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16 (2), p. 47 - 67.
- Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E.; De Bono, N.; Servais, I.; López, P. y Chin, N.** (2005) "Global Entrepreneurship Monitor: data collection, design and implementation", *Small Business Economy*, vol. 24 (2), p. 205-231.
- Shane, S. y Venkataraman, S.** (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 217-226.